

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA**

**SEDE QUITO**

**FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN**

**CARRERA DE COMUNICACIÓN SOCIAL**

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
LICENCIADA EN COMUNICACIÓN SOCIAL CON  
ESPECIALIDAD EN DESARROLLO**

**TEMA:**

**APLICACIÓN DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL  
COMO EJE TRANSVERSAL EN EL INSTITUTO DE CIENCIAS  
SOCIALES Y SALUD “JUAN CÉSAR GARCÍA” DE LA CIUDAD  
DE QUITO**

**ALUMNA: MARÍA FERNANDA CONSTANTE GAIBOR**

**TUTOR: MÁSTER PATRICIO BENAVIDES**

**QUITO, 2009**

## **DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD**

Los conceptos desarrollados, análisis realizados y las conclusiones del presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad de la autora.

María Fernanda Constante Gaibor

## **DEDICATORIA**

Dedico mi tesis, con todo mi amor y cariño,  
a mis padres : Fernando y Ninfa,  
cuya comprensión y apoyo incondicional,  
han sido la fuente de inspiración y motivación  
para la culminación de mi carrera universitaria.

## **AGRADECIMIENTO**

A mis maestros de la Universidad Politécnica Salesiana,  
en especial al Máster Patricio Benavides,  
tutor de esta tesis,  
por haber dedicado su valioso tiempo y esfuerzo  
a la dirección de este trabajo,  
por lo cual, siempre le estaré muy agradecida.

## **ÍNDICE**

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
---------------------	----------

## **CAPÍTULO 1**

<b>FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DEL PROYECTO</b>	<b>6</b>
--	----------

<b>1.1. Biografía de Juan César García</b>	<b>6</b>
--	----------

<b>1.1.1. Vida y Obra</b>	<b>6</b>
---------------------------	----------

<b>1.1.2. Producción Intelectual de Juan César García</b>	<b>10</b>
---	-----------

<b>1.2. Instituto Juan César García</b>	<b>15</b>
---	-----------

<b>1.2.1. Base Legal</b>	<b>16</b>
--------------------------	-----------

<b>1.2.2. Finalidad y Objetivos</b>	<b>16</b>
-------------------------------------	-----------

<b>1.2.3. Visión y Misión del Instituto Juan César García</b>	<b>17</b>
---	-----------

<b>1.2.4. Proyectos, Programas y Actividades</b>	<b>19</b>
--	-----------

<b>1.3. Fundamentación de la Investigación</b>	<b>25</b>
--	-----------

## **CAPÍTULO 2**

<b>MARCO CONTEXTUAL</b>	<b>41</b>
-------------------------	-----------

<b>2.1. Base Organizacional del Instituto Juan César García</b>	<b>41</b>
---	-----------

<b>2.1.1. Valoración Organizacional</b>	<b>43</b>
---	-----------

<b>2.1.1.1. Base Administrativa</b>	<b>44</b>
-------------------------------------	-----------

<b>2.1.1.2. El Soporte Técnico</b>	<b>46</b>
------------------------------------	-----------

<b>2.2. Enfoque de la Comunicación a Nivel Institucional</b>	<b>48</b>
<b>2.2.1. Fundamentos Esenciales de la Comunicación a Nivel Institucional</b>	<b>49</b>
<b>2.2.1.1. Elementos para el Análisis de la Comunicación en las</b>	
Instituciones	<b>54</b>
<b>2.2.1.1.1. Comunicación Interna</b>	<b>55</b>
<b>2.2.1.1.1.1. Gestión de la Comunicación Interna</b>	<b>56</b>
<b>2.2.1.1.1.1.1. Los Destinatarios</b>	<b>58</b>
<b>2.2.1.1.1.1.2. Participación</b>	<b>59</b>
<b>2.2.1.1.1.2. Hacia Un Plan de Comunicación Interna</b>	<b>60</b>
<b>2.2.1.1.1.3. Herramientas de Gestión</b>	<b>62</b>
<b>2.2.1.1.2. Comunicación Externa</b>	<b>67</b>

## **CAPÍTULO 3**

<b>PROPUESTA COMUNICACIONAL</b>	<b>74</b>
<b>3.1. Modelo de Comunicación como Eje Transversal en el Instituto</b>	
<b>Juan César García</b>	<b>74</b>
<b>3.2. Descripción del Modelo Comunicacional Aplicable al Instituto</b>	
<b>Juan César García</b>	<b>77</b>
<b>3.3. Modelo Comunicacional a Nivel Interno y Externo de la Institución</b>	<b>79</b>
<b>3.4. Áreas de Trabajo del Instituto Juan César García</b>	<b>90</b>
<b>3.4.1. Dirección</b>	<b>90</b>
<b>3.4.2. Unidades Técnicas</b>	<b>91</b>
<b>3.4.2.1. Unidad de Alimentación y Nutrición</b>	<b>91</b>

<b>3.4.2.2.</b> Unidad de Enfermedades Tropicales	91
<b>3.4.2.3.</b> Unidad de Servicios de Salud	92
<b>3.4.2.4.</b> Unidad de Ciencia y Técnica	92
<b>3.4.2.5.</b> Unidad de Formación y Capacitación de Recursos Humanos	93
<b>3.4.3.</b> Unidades Administrativas	94
<b>3.4.3.1.</b> Unidad de Centro de Cómputo	94
<b>3.4.3.2.</b> Unidad de Centro de Información	94
<b>3.4.3.3.</b> Unidad de Fondo Editorial y Publicaciones	95
<b>3.4.3.4.</b> Unidad de Administración	95
<b>3.4.3.5.</b> Unidad de Finanzas	96
<b>3.5. Aplicación de la Comunicación como Eje Transversal</b>	
<b>en la Institución</b>	97
<b>3.6. Resumen de la Propuesta de Aplicación de la Comunicación</b>	
<b>en el Instituto Juan César García</b>	100
<b>3.7. Política Comunicacional</b>	108
 <b>CAPÍTULO 4</b>	
<b>IMPACTO DE LA PROPUESTA</b>	112
 <b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	122
 <b>BIBLIOGRAFÍA</b>	126
 <b>ANEXOS</b>	131

## INTRODUCCIÓN

En la presente propuesta pretendo analizar a la comunicación como un eje transversal que sea aplicable en el Instituto de Ciencias Sociales y Salud Juan César García.

El Instituto Juan César García fue creado en Quito con el objetivo de perennizar el nombre de Juan César García, médico insigne, que propuso el enfoque de la medicina social creando un equipo humano latinoamericano excepcional.

La medicina social estudiada por Juan César García se caracteriza esencialmente por la naturaleza social de la enfermedad; la responsabilidad del Estado en la solución de la misma; la posibilidad de ser analizada cuantitativamente, haciendo uso del nivel instrumental matemático estadístico producido por las ciencias naturales, y; el carácter combativo y revolucionario de su enfoque. Por la importancia de lo antes mencionado, el Instituto pretende honrar la memoria de este intelectual y asumir un compromiso y a la vez un reto, que es perseverar en lo que fue el hilo conductor de su pensamiento y su acción, que es el campo de la salud, como objeto de estudio y práctica de las ciencias sociales, sustrato del que emergió un sólido movimiento latinoamericano cuya voz colectiva se caracterizó por el enfoque crítico hacia el saber y las prácticas dominantes en el campo de la salud.

Características singulares distinguieron el trabajo de Juan César García: no apeló jamás a la emoción sino al intelecto, pues no quiso persuadir sino convencer y para ello procuró documentar los hechos, buscando siempre la coherencia lógica que fue cualidad distintiva de su vasta producción intelectual; su discurso superó dos riesgos muy



arraigados en la época: el del objetivismo supuestamente científico, que no tomaba en cuenta los marcos discursivos, y , el del idealismo que analizaba los marcos discursivos abstrayéndoles de los estructuras socio-económicas.

García siempre vio al mundo como lo que es: único y diverso y enseñó a respetar esa unidad, que liga, y esa diversidad, que enriquece.

En este escenario el pensamiento de Juan César García ha estado constantemente presente para dar fuerza y sostén a esa voz colectiva latinoamericana que, desde diversos horizontes persiste en el afán ineludible de trabajar en el camino trazado por este intelectual en la búsqueda de mecanismos alternativos que, ubicados en la articulación de la salud con las ciencias sociales,, permitiendo la defensa de los grandes grupos de población empobrecidos, frente a las agresiones que resultan de las formas de organización social. El Instituto espera responder al reto y al compromiso, con honestidad.

Hoy está teóricamente asumido que la comunicación es una actividad consustancial a la vida de la institución, por lo tanto, es esencial, que la comunicación se convierta en un factor primordial para el buen funcionamiento de la institución. Pero la comunicación no hay que entenderla únicamente como el soporte que sustenta las distintas actividades de la institución; la comunicación es un recurso, un activo que hay que gestionar.

De esta manera, no debemos olvidar que la comunicación no es sólo función de un departamento, sino que debe asumirse a nivel de toda la institución. La comunicación debe existir en el interior de la misma, así como a nivel externo, por lo cual, es

necesario esquematizar las políticas y lineamientos que lleva a cabo el Instituto Juan César García para su desarrollo institucional. Para de esta manera, poder proponer estrategias comunicacionales con la finalidad de responder a las necesidades urgentes que presenta la institución.

Entonces la comunicación cumplirá un rol importante en el desarrollo de la institución, ya que será planteada con urgencia, como una política de redimensionamiento estratégico institucional, tomando en cuenta, que la entidad analizada requiere una transformación o reorientación de sus políticas y estrategias que mejoren la comunicación y permitan su desarrollo.

Por lo cual, la comunicación institucional se compondrá de un sinnúmero de elementos, tanto internos como externos, que desarrollándolos, constituyen la plataforma de proyección de la imagen en una forma eficiente.

De esta manera, la comunicación interna será entendida como las actividades que se realizarán dentro de la institución para mantener las buenas relaciones entre los miembros de la misma, con el objetivo de proveer comunicación, unión y motivación para así alcanzar las metas establecidas a nivel institucional.

En mi propuesta, planteo el empleo de herramientas de comunicación como son las cartas al personal, los folletos, los cuadernillos de bienvenida que serán entregados a todos los miembros nuevos de la institución, las carteleras, la publicación institucional,

también se procurará la creación de líneas abiertas y buzones de comunicaciones, así como la creación de redes internas informáticas con son el intranet y los foros de discusión por medio del internet.

Los objetivos de mi propuesta a nivel de la comunicación interna son: promover la acción conjunta en función de un objetivo dado; ayudar a coordinar los esfuerzos de todos para alcanzar las metas propuestas; facilitar el proceso de toma de decisiones; brindar motivación al personal; crear oportunidades de desarrollo en el ámbito de crecimiento personal y en conjunto y; facilitar el intercambio de ideas y de conocimiento.

Con respecto a la comunicación externa, será entendida como la trasmisión y recepción de datos, pautas, imágenes, referidas a la organización y a su contexto, pues, la institución tiene su atención centrada en sus usuarios.

Otro factor importante de la comunicación externa será recibir información sobre las variaciones en la dinámica del contexto socio-político y económico en que desarrolla su labor, para poder definir su estrategia y sus políticas; y proyectar sobre el ámbito social una imagen de la institución fundada en la información de su dinámica interna y su acción objetiva sobre el medio social. Los interlocutores privilegiados de esa comunicación son los usuarios y la opinión pública.

Por lo tanto, mi propuesta trata de mantener y perfeccionar las relaciones públicas, marketing e investigación de mercados, para de esta manera, proyectar mejor la imagen de la institución.

Además, la comunicación se dibuja como un recurso de vital importancia para el funcionamiento de la institución. Sin embargo en la realidad institucional se le ha concedido una atención muchas veces insuficiente y se ha entendido de modo distinto el concepto de comunicación, el proceso y los contenidos de lo que se debe comunicar.

La gestión de este recurso debe tener como objetivo básico, cubrir las necesidades de comunicación de los distintos actores de la institución y de su entorno más inmediato. El éxito exige, como punto de partida, lograr un cambio de valores y de cultura organizativa que predisponga a comunicarse.

Luego de analizar el enfoque de mi propuesta en el Instituto Juan César García, sería primordial estudiar el impacto que se quiere crear en la institución proponiendo soluciones a los problemas que serán presentados y analizados a continuación en el desarrollo de la misma.

# **CAPÍTULO I**

## **FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DEL PROYECTO**

Para comenzar el desarrollo de la fundamentación teórica del capítulo, es necesario que conozcamos los datos biográficos de Juan César García, quien constituye el eje principal motivador para la creación del Instituto de Ciencias Sociales y Salud que lleva su nombre, pretendiendo honrar su memoria y continuar su línea de trabajo.

### **1.1. BIOGRAFÍA DE JUAN CÉSAR GARCÍA**

#### **1.1.1. VIDA Y OBRA**

“La personalidad de Juan César García ha sido especialmente relevante en el ámbito académico y médico del continente americano y sin embargo ha pasado desapercibida en el Uruguay”<sup>1</sup>.

Nacido en Necochea, Argentina, en 1932, se gradúa como médico y se especializa en Pediatría en la Universidad de La Plata. Se gradúa luego como sociólogo en la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales en Santiago de Chile. Con sólo 31 años de edad es contratado como asistente de investigación en la Universidad de Harvard. Un año después ingresa a trabajar en la Organización Panamericana de la Salud, en el Programa de Recursos Humanos, donde realizaría toda su producción intelectual, durante 18 años y hasta su prematura muerte a los 52 años, fruto de una enfermedad maligna<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Revista Médica Uruguaya, “*Pensamiento Social en Salud*”, vol. 10, 1994, pág. 205

<sup>2</sup> PORTILLO, José, “*Pensamiento Social en Salud en América Latina*”, Vol. 10 No. 3, diciembre de 1994, pág. 1

Como dice Franco “fue la expresión, a nivel profesional, de una búsqueda existencial e intelectual siempre inconclusa y permanentemente enriquecida”<sup>3</sup>.

Originariamente formado en la biomedicina, rápidamente comprendió que sin las herramientas de las ciencias sociales y en particular la sociología y la historia, no es posible comprender, en toda su complejidad, el proceso salud-enfermedad- atención médica. No satisfecho con las respuestas de la ciencia profundizó sus conocimientos y sus enseñanzas con la filosofía y en particular con la filosofía de la ciencia<sup>4</sup>.

Su formación inicial estuvo claramente influenciada por las corrientes de pensamiento hegemónicas en las Facultades de Sociología de los Estados Unidos de la década del 60. Su trayectoria y biografía intelectual (de la cual el libro que aquí se presenta es una buena muestra) 10 lleva al materialismo histórico, como soporte teórico de su producción mayoritaria. Se encargó de analizar y destacar aquellas corrientes positivistas, neopositivistas y fenomenológicas que, según señala con marcada precisión, no son capaces de dar cuenta de toda la complejidad de la salud-enfermedad-atención, como expresión de una determinada formación socioeconómica cultural y sus mecanismos de articulación<sup>5</sup>.

Sin embargo, lúcido e inteligente, no queda atado a expresiones mecánicas y ortodoxas del materialismo histórico que conducen como muestra claramente la historia a callejones sin salida.

Verdaderamente dialéctico en su pensamiento y didáctico en su expresión, tuvo oportunidad de reflexionar sobre la práctica médica, la educación médica y la investigación en salud, como pocos lo habían hecho hasta entonces.

---

<sup>3</sup>FRANCO, Saúl, “*Encuentro de Medicina de Pensamiento Social*”, Organización Panamericana de la Salud, México , 1994

<sup>4</sup> PORTILLO, José, “*Pensamiento Social en Salud en América Latina*”, Vol. 10 No. 3, diciembre de 1994, pág. 3

<sup>5</sup> RODRÍGUEZ, María Isabel, “*Encuentro de Medicina de Pensamiento Social*”, Organización Panamericana de la Salud, México , 1994

“Puede decirse que ha sido el fundador de la corriente de pensamiento moderno de la Medicina Social Latinoamericana que hoy tiene fuerte desarrollo académico en Brasil, México, Ecuador, Argentina, entre otros países”<sup>6</sup>.

Como dice Villareal “representó una conjunción de ideólogo, de científico y de hombre de acción”. No se contentó con escribir en Washington (cosa que hizo y muy bien) sino que además recorrió América Latina en múltiples oportunidades, participando en numerosos talleres seminario, donde “la agudeza de sus juicios y la forma lúcida y directa de analizar los problemas y proponer soluciones resultaba fascinante”<sup>7</sup>.

Su preocupación central, analizada a lo largo de su vida intelectual, con las variantes ideológicas y epistemológicas comentadas era el estudio de las relaciones entre salud, medicina y sociedad. Si bien reconoció que la medicina es parte de la super estructura de una determinada estructura socioeconómica, aplicó con mucha claridad el concepto de autonomía relativa, tanto para la práctica como para la educación médica. Combatió así las posiciones mecanicistas que señalan que hasta que no existan cambios sociales radicales no podrá transformarse la Universidad ni el conjunto de los servicios de salud. Sin embargo dejó muy claro que ninguna de estas transformaciones es posible en el marco de una lógica totalmente autónoma y desconociendo el contexto socio histórico y cultural en el cual están insertas.

---

<sup>6</sup> PORTILLO, José, “*Pensamiento Social en Salud en América Latina*”, Vol. 10 No. 3, diciembre de 1994, pág. 6

<sup>7</sup> VILLAREAL, Ramón, “*La Administración del Conocimiento. Lo Biológico y lo Social en la Formación del Personal de Salud en América Latina*”, Serie: Desarrollo de la Salud y Recursos Humanos, OPS Centro de Investigación y Desarrollo de los Programas de Salud (CIDEPSA) , 1991

En la introducción del libro, Everardo Nunes califica a Juan César (como le decían sus amigos) como “pionero de las ciencias sociales en salud en América Latina”<sup>8</sup>.

El libro consta de 18 capítulos (326 páginas) divididos en 3 partes. Es una selección de trabajos científicos de libros de los casi 20 años de actuación en Washington.

La primera parte, que contiene 5 capítulos, analiza y describe, desde el punto de vista teórico y conceptual, las relaciones entre la sociedad y la medicina. Pasa revista en las distintas corrientes de pensamiento que han guiado la investigación en salud así como la importancia de las ciencias sociales en la salud. Trata además dos temas que han sido tradicionales: las elites médicas y sus relaciones así como la relación médico - paciente. El quinto capítulo de esta sección es una novedad conceptual: introduce la categoría trabajo en la investigación en salud y señala, parafraseando a Lukacs que “las categorías no sólo tienen significación objetiva, sino también una historia objetiva y subjetiva”. Esta última temática sería luego muy desarrollada por Asa Cristina Laurel en México.

La segunda parte, con 6 capítulos analiza, la historia en América Latina de las instituciones de investigación en salud y de la medicina estatal a partir de la conquista, la colonización y luego independencia política, con la creación y desarrollo de los nuevos estados nación. Señala aquí muy claramente el vínculo entre creación del conocimiento y condiciones económicas de producción de bienes. En dos de los capítulos realiza una síntesis histórica de la Medicina Social, así como sus relaciones con la Epidemiología, la Salud Pública o la Sociología Médica.

La última parte se ocupa de la educación médica, seleccionando 2 capítulos de su libro - investigación Educación Médica en América Latina de la década del 70 y algunos trabajos más modernos. Como dice Nunes, 105 Análisis realizados por Juan César sobre educación médica han sido, en cierta forma, aún no superados<sup>9</sup>.

Superando los enfoques de Merton, Reader, Kendall o Bridges, de fin de la década del 50 y principio del 60, logra elaborar un enfoque conceptual y globalizador del proceso histórico de la formación de los recursos humanos de la salud. En uno de los artículos (1971) clasifica las Facultades de Medicina de América Latina de acuerdo a su capacidad para adoptar innovaciones en a) innovadoras, b) las que responden rápidamente a los cambios. c) las que responden más lentamente y d) las que se resisten al cambio. Para ello toma en cuenta tres procesos: a) adaptación entre educación media y universitaria, b) adopción de un

---

<sup>8</sup> NUNES, Everardo, “*Encuentro de Medicina de Pensamiento Social*”, Organización Panamericana de la Salud, México, 1994

<sup>9</sup> PORTILLO, José, “*Pensamiento Social en Salud en América Latina*”, Vol. 10 No. 3, diciembre de 1994, pág. 8



sistema departamental (en sustitución de las cátedras) y c) implementación de programas extra naturales”<sup>10</sup>.

Sin duda el pensamiento de Juan César fue visionario. Su aplicación obsesiva a la lectura le llevo a ser inigualable en su arsenal teórico. Su muerte prematura y en plena vida intelectual, le privó seguramente profundizar en pensadores como Braudillard, Bordieu., Habermas, que hubieran contribuido mucho a su pensamiento, atreviéndose a hacer una extrapolación” de su trayectoria epistemológica. Para muchos (incluido el autor de estas líneas) Juan César es un faro en el horizonte de la vida intelectual y académica; un ejemplo a imitar. Para todos, debiera ser una fuente de referencia, tanto en las ciencias de la salud como en las ciencias sociales para discutir, criticar y, si es posible, superar, en el análisis teórico y metodológico de la investigación, la formación de recursos humanos en el campo de la salud, así como de la práctica médica.

La geometría euclidiana fue superada en la recicles de sus axiomas por la geometría no euclidiana. Igual sucedió con la física clásica a partir de la física cuántica. Juan César ejerció un efecto similar en la investigación médico – social en América Latina<sup>11</sup>.

### **1.1.2. PRODUCCIÓN INTELECTUAL DE JUAN CÉSAR GARCÍA**

El aporte científico de Juan César García se ubica en el contexto del "Movimiento Cuestionador y Transformador que surge en nuestro países a partir de la década de los años sesenta, como una alternativa coherente de los cientistas sociales latinoamericanos para dialécticamente enfrentar, el enfoque funcionalista predominante en las Ciencias Sociales”<sup>12</sup>. Su trabajo aparece en épocas de mucha conmoción política y forma parte del grupo de investigadores sociales que emergen en Latinoamérica en medio de circunstancias difíciles a nivel socio – político.

Su producción intelectual durante un cuarto de siglo se integra a los avances, consolidación y proyección de los núcleos de Medicina Social de la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales de Chile, en el Instituto de Medicina Social de la Universidad de Guanabara, Río de

---

<sup>10</sup> PORTILLO, José, “*Pensamiento Social en Salud en América Latina*”, Vol. 10 No. 3, diciembre de 1994, pág. 10

<sup>11</sup> PORTILLO, José, “*Pensamiento social en salud en América Latina, Juan César García*”, Mc- Graw Hill, 1994.

<sup>12</sup> Márquez, Miguel, “*El Concepto Salud – Enfermedad en el trabajo científico de Juan César García*”, 1985

Janeiro, en la Escuela Nacional de Salud Pública de Colombia; en las Asociaciones de Facultades de Medicina de Bolivia, Ecuador, Perú y República Dominicana; en el Curso de Postgrado de Medicina Social de la Universidad Autónoma Metropolitana de México; en los Institutos de Investigación Médico – Social de Quito, Ecuador; Rosario – Argentina; Santo Domingo, República Dominicana; en el Instituto de Desarrollo de Salud , La Habana, Cuba; en el Curso de Postgrado en Investigación y Administración de la Universidad Central del Ecuador; en el Curso de Licenciatura en Medicina Social de la Universidad de Costa Rica; en los Centros Venezolanos y Brasileño de Estudios Médicos- Sociales y en la Asociación Latinoamericana de Facultades y Escuelas de Medicina”<sup>13</sup>.

El aporte científico de García se fundamenta en el enfoque histórico – dialéctico de las Ciencias Sociales aplicado en las frentes de la práctica médica, la educación médica, la organización de los Servicios de Salud y la Sociología médica dentro del contexto de la investigación socio médica.

Estos aspectos son analizados en sus estudios sobre: 1.- AUTORITARISMO EN LA RELACIÓN MÉDICO – PACIENTE, 2.- SOCIOLOGÍA Y MEDICINA: BASES SOCIOLÓGICAS DE LA RELACIÓN MÉDICO - PACIENTE, 3.- COMPORTAMIENTO DE LAS ÉLITES MÉDICAS EN UNA SITUACIÓN DE SUBDESARROLLO, 4.- ASPECTOS PSICOLÓGICOS , SOCIALES Y CULTURALES DE LAS ENFERMEDADES VENÉREAS , 5.- PARADIGMAS PARA LA ENSEÑANZA DE LAS CIENCIAS SOCIALES EN LAS ESCUELAS DE MEDICINA<sup>14</sup>.

A través de estos dos últimos trabajos García impulsa una gran movilización en la enseñanza de las Ciencias Sociales en las Facultades de Medicina,

fundamentada en tres principios educacionales: el hombre aprende mejor lo desconocido cuando parte de lo conocido; el conocimiento se aprende mejor cuando se enseña en forma organizada y relacionada; y, las abstracciones se aprenden más fácilmente cuando están relacionadas con fenómenos concretos.

Este enfoque permitió ligar la enseñanza de las Ciencias Sociales a los problemas médicos y llegó a interpretar el proceso salud – enfermedad, en forma general e integral, con la incorporación del mayor número

---

<sup>13</sup> Márquez, Miguel, “*El Concepto Salud – Enfermedad en el trabajo científico de Juan César García*”, 1985

<sup>14</sup> Revista del Instituto Juan César García, Vol. 4, Quito, 1994, pág. 20

posible de variables socio – psico – culturales pertinentes al problema estudiado<sup>15</sup>.

En el trabajo:

ASPECTOS PSICOLÓGICOS, SOCIALES Y CULTURALES DE LAS ENFERMEDADES VENEREAS, profundiza el análisis del concepto salud – enfermedad referida a una situación concreta, ordenándole según los paradigmas de la historia natural de la enfermedad en el que ésta, la enfermedad, está interrelacionada y dependiente de diversos factores multicausales socio – biológico – culturales que hacen imprescindible medidas y acciones a nivel individual y colectivo<sup>16</sup>.

Al proyectarse a la Educación, dedica un período de más de cinco años de trabajo en 100 escuelas de Medicina Latinoamericana registradas para 1967; el producto de esta etapa queda patentado en el libro “LA EDUCACIÓN MÉDICA EN AMÉRICA LATINA” publicado en 1972.

El enfoque metodológico del estudio y sus resultados han orientado a los educadores médicos del Continente en los cambios del modelo educacional de las Facultades de Medicina.

Entre las conclusiones de este trabajo merecen destacarse los siguientes pronunciamientos:

La intervención de la ideología en la teoría de la Medicina no ha sido suficientemente estudiada y su explicación en la enseñanza médica ha sido prácticamente nula. Las Ciencias Sociales podrían, mediante un trabajo conceptual ayudar a transformar los elementos ideológicos contenidos en la Medicina en conocimientos teóricos. Esta práctica

---

<sup>15</sup> Tomado de Nunes, Everado D.: Juan César García, Pensamiento Social en Salud en América Latina. Sao Paulo, Editora Cortez, 1989. Cit. 1

<sup>16</sup> Revista del Instituto Juan César García, Vol. 4, Quito, 1994, pág. 21

teórica en la que pueden colaborar las Ciencias Sociales traería a la enseñanza un enfoque crítico<sup>17</sup>.

Las Escuelas de Medicina no pueden determinar por si solas o dejar librado al azar, el número de graduados y el tipo de médico que deben formar parte sin distorsionar la formación del recurso humano. El número de Médicos Generales y Especialistas de un país debe estar subordinado a las necesidades determinadas por un Plan Nacional y debe tenerse en cuenta que esta decisión descansa en el orden político. Este criterio se basa en el hecho de que la escuela es sólo uno de los tantos sectores que componen la sociedad y que su influencia sobre ciertos fenómenos es limitada<sup>18</sup>.

- “La práctica médica, la formación del personal de salud y la producción, selección y distribución de conocimientos están ligados a la transformación histórica del proceso de producción económica”<sup>19</sup>.

Posteriormente y dentro del marco educativo, publicó nuevos estudios relacionados con:

- La decisión de estudiar medicina
- La decisión de estudiar enfermería
- Las ciencias sociales en medicina
- Algunas proposiciones de prácticas universitarias en América Latina para promover el cambio social
- La articulación de la medicina y de la educación en la estructura social
- El espacio social y la universidad,
- La formación del médico en la realidad social de cada país
- Las metas para un marco teórico en la investigación y docencia en sociología médica.

Con el avance teórico en el campo de las Ciencias Sociales y la consolidación de diversos grupos de trabajo integrados por Sociólogos, Salubristas y Educadores Médicos, García compromete todo su esfuerzo y dedicación a una nueva línea de producción científica fundamentada en la aplicación del análisis materialista, histórico y de periodización<sup>20</sup>.

---

<sup>17</sup> Revista del Instituto Juan César García, Vol. 4, Quito, 1994, pág. 23

<sup>18</sup> Revista del Instituto Juan César García, Vol. 4, Quito, 1994, pág. 24

<sup>19</sup> García, J. C.: “*Educación Médica en América Latina*”, Publicación Científica OPS/OMS, 1972

<sup>20</sup> Tomado de Nunes, Everado D.: Juan César García, Pensamiento Social en Salud en América Latina. Sao Paulo, Editora Cortez, 1989. Cit. 4

Como se explicita en los siguientes trabajos:

- Medicina Comunitaria: Concepto e Historia
- Situación Actual de las Ciencias Sociales aplicadas a Salud en América Latina
- 1848: El Nacimiento de la Medicina Social
- Medicina y Sociedad: Las Corrientes del Pensamiento en el Campo de la Salud
- La Nacionalización de los Servicios de Salud
- La Articulación de la Medicina en la Estructura Social
- La Categoría Trabajo en la Medicina

Esta etapa, considerada de maduración de su pensamiento científico prima el abordaje de temas globalizadores en Ciencias Sociales, tales como:

- Historia de las Instituciones de Investigación de Salud en América Latina, 1880 a 1930
- La Investigación en el Campo de la Salud en once países de América Latina
- Bibliografía Latinoamericana sobre Ciencias Sociales Aplicadas a Salud

En Historia de las Instituciones de Investigación en Salud, García enfatiza en el análisis histórico fundamentado en las determinantes que explican el desarrollo científico latinoamericano y señala: Intentar hacer la Historia de la Ciencia en los países de América Latina no sólo tiene por objeto resaltar la contribución de la Región al Desarrollo de la Ciencia sino, fundamentalmente, descubrir las leyes que rigen la productividad científica. La práctica y el saber en el campo de la salud están ligados a la transformación histórica del proceso de producción económica<sup>21</sup>.

Desde el punto de vista epistemológico, se opta por la postulación que sostiene que la concepción y la proposición de acciones médicas no surgen por un simple juego del pensamiento sino que tiene su origen en la experiencia de los individuos con el mundo material objetivo, en las relaciones prácticas del hombre con las cosas y en las relaciones de los

---

<sup>21</sup> Revista del Instituto Juan César García, Vol. 4, Quito, 1994, pág. 25

hombres entre sí. La determinación del saber y de la práctica se buscará en el conjunto de las relaciones que constituyen el todo social y en última instancia en la estructura económica<sup>22</sup>.

En profundo interés de Juan César por las Ciencias Sociales lo llevó a impulsar el acopio y recolección de diversos trabajos referidos a Ciencias Sociales en Salud; producto de este esfuerzo logra (junto a otros autores) recopilar la producción científica que sobre este campo se ha producido en los últimos 30 años en América Latina. En la:

Bibliografía Latinoamericana sobre Ciencias Sociales aplicadas en Salud indudablemente García logra uno de sus objetivos relacionados a la difusión amplia, interdisciplinaria e interregional de los componentes de las Ciencias Sociales en el marco de cuatro grandes categorías: Medicina tradicional, Servicios de Salud, Proceso Salud – Enfermedad y Formación de Recursos Humanos<sup>23</sup>.

En todo el trabajo realizado por Juan César García se refleja la visión integradora, investigadora, científica y latinoamericanista de uno de los representantes más sobresalientes del Área Médica y de las Ciencias Sociales de nuestro tiempo.

## **1.2.- INSTITUTO JUAN CÉSAR GARCÍA**

El Instituto Juan César García:

Fue creado para perennizar el nombre de Juan César García, honrar su memoria y asumir un compromiso y a la vez un reto: perseverar en lo que fue el hilo conductor de su pensamiento y su acción: en el campo de la salud, como objeto de estudio y práctica de las ciencias sociales, sustrato del que emergió un sólido movimiento latinoamericano, cuya voz colectiva se caracterizó por el enfoque crítico hacia el saber y las prácticas dominantes en el campo de la salud<sup>24</sup>.

---

<sup>22</sup> García, J.C. , “*Historia de las Instituciones de Investigación en Salud en América Latina 1880 – 1930, Educación Médica y Salud*”, pág. 15 , 1981

<sup>23</sup> Badgley Robin y otros, “*Bibliografía Latinoamericana sobre Ciencias Sociales aplicadas a Salud*”, OPS/OMS

<sup>24</sup> Revista del Instituto Juan César García, Vol. 4, Quito, 1994, pág. 1

El Instituto Juan César García fue creado para honrar la memoria del científico social que a través de su inserción laboral con la Oficina Sanitaria Panamericana, aportó significativamente al desarrollo de las ciencias sociales en su vinculación con la salud y generó una corriente de pensamiento que posibilitó nuevos espacios de debate y transformación del pensamiento social en Latinoamérica.

### **1.2.1. BASE LEGAL**

El Instituto Juan César García es una Fundación Internacional sin fines de lucro, cuya Acta Constitutiva fue suscrita en la ciudad de Quito, a los veinte y cuatro días del mes de octubre de mil novecientos ochenta y cuatro.

El reconocimiento jurídico lo dio el Estado Ecuatoriano, por medio del Ministerio de Educación y Cultura, al aprobar, mediante Acuerdo Ministerial No. 1872 del 11 de diciembre de 1984, el Estatuto de la Fundación, mismo que se encuentra publicado en el Registro Oficial No. 88 del 18 de diciembre de 1984<sup>25</sup>.

### **1.2.2. FINALIDAD Y OBJETIVOS**

El trabajo en el campo de la salud, como objeto de estudio de las ciencias sociales es la finalidad esencial que anima la acción institucional.

Sus objetivos, orientados hacia tal finalidad apuntan a:

Participar y asesorar proyectos y programas

Realizar investigaciones

Ejecutar programas de capacitación e intercambio

Organizar reuniones científicas, conferencias, seminarios, etc.

---

<sup>25</sup> Revista del Instituto Juan César García, Vol. 4, Quito, 1994, pág. 76

Recolectar, procesar, difundir la bibliografía pertinente, nacional, latinoamericana y mundial

Organizar una biblioteca con acceso al público y un Centro de Información

Editar publicaciones generales y especiales

Realizar todas aquellas actividades que tengan relación con los fines de la Fundación<sup>26</sup>.

### **1.2.3. VISIÓN Y MISIÓN DEL INSTITUTO JUAN CÉSAR GARCÍA**

La visión y la misión del Instituto Juan César García se centra en la producción de conocimientos, ya que este es el reto que el Instituto tiene en el presente con una proyección a futuro, inscribiendo en su propósito: continuar con la obra y pensamiento de Juan César García.

La temática que se ha trabajado en el Instituto hace relación, en términos generales, a problemas prioritarios de países periféricos como el nuestro; sin embargo, a criterio de varios miembros, los temas de investigación desarrollados por el Instituto, responden en gran medida, a las políticas y prioridades de los organismos internacionales que auspician económicamente estos trabajos, aunque en el abordaje conceptual y metodológico se reconoce sus fines de desarrollo autónomo. Mientras más contactos interinstitucionales se establezcan y, sobre todo, se investiguen las relaciones con organizaciones populares, se potenciará la producción de conocimientos y se posibilitará una auténtica definición de las políticas de investigación institucional. Ciertamente que la producción científica alcanzada hasta el momento, tiene un limitado valor de uso, que emana de las propias características de una Fundación en proceso de crecimiento”<sup>27</sup>.

---

<sup>26</sup> Revista del Instituto Juan César García, Vol. 4, Quito, 1994, pág. 76

<sup>27</sup> Revista del Instituto Juan César García, Vol. 4, Quito, 1994, pág. 95



El trabajo mancomunado con grupos de población desposeídos, que son los mayoritarios es garantía de un procedimiento históricamente adecuado.

La especificidad de la temática de trabajo, para el caso del Ecuador, ha estado en función a las particulares condiciones internas del país, donde la posición del Instituto, a través de la ejecución de proyectos de investigación se ha enfocado por los problemas de salud que afectan a los grupos poblacionales mayoritarios del Ecuador, procurando respuestas que aluden al concepto de desarrollo humano frente a la problemática de estos grupos<sup>28</sup>.

Cabe en esta instancia inquirir si la producción de conocimiento así generada, significa un aporte que contribuye a incrementar el cuerpo técnico en determinada área de conocimiento, o no lo hace.

En una institución democrática como es el Instituto y en la coyuntura actual, lo identificación de políticos y estrategias históricas no se explica a través de una visión local o regional, sino a través de una comprensión de la correlación de fuerzas y de poder a nivel universal.

En este aspecto el Instituto debe concretar un pronunciamiento en cuanto a la posición contestataria que implícitamente ha orientado su labor y definir mecanismos alternativos a los grupos más desposeídos de la sociedad civil. Esta es una postura ineludible.

El punto de vista que se utiliza en la actividad de producción de conocimientos consecuente con las posturas que se adopten. El uso de cualquier punto de vista es lícito, en la medida que se lo haga con propiedad. A criterio de la Dirección Ejecutiva, el punto de vista no puede ser otro que un criterio sólidamente fundamentado en la Dialéctica y la Historia.

---

<sup>28</sup> Revista del Instituto Juan César García, Vol. 4, Quito, 1994, pág. 95

Para cumplir con el reto de producir conocimientos científicos se cree que se debe utilizar el mecanismo de la interdisciplinariedad, camino que nos va a permitir integrar en el discurso y en la acción, el conocimiento científico que se produce acerca del proceso salud - enfermedad y sobre la organización social y sus procesos<sup>29</sup>.

Esto además obligará a realizar innovaciones, adaptaciones y metodologías conocidas y utilizadas para la investigación. En este aspecto, el Instituto debe privilegiar la acción como parte del proceso de investigación.

De esta manera el Instituto se convertirá en un espacio donde su experiencia gire alrededor de la creación de alternativas que contribuyan a modificar los procesos que provocan el deterioro de las organizaciones sociales.

#### **1.2.4. PROYECTOS, PROGRAMAS Y ACTIVIDADES**

El Instituto ha ejecutado o tiene en ejecución lo siguiente:

**Estudio para el desarrollo de un Sistema Nacional de Planificación en Salud**, trabajo ejecutado por convenio con el Consejo Nacional de Salud, en 1986 – 1987. Se trata de un estudio en el que se diseña la "Organización de un Sistema Nacional de Planificación en Salud", la mismo que se presenta por tres niveles administrativos que van de los servicios locales a los grupos de decisión del nivel central; luego se propone la coordinación correspondiente para la compatibilización de carácter técnico y dos componentes de carácter político que permitan viabilizar el sistema: uno referente a la organización y otro a la dirección misma; es decir, ligado a la gestión como toma de decisiones, que es el objetivo final. Un cuerpo de anexos reúne los diversos elementos diagnósticos y documentales, así como una exposición de los conceptos utilizados en el texto. El sistema al parecer reúne las características de viabilidad y factibilidad que son necesarias para su implementación y desarrollo<sup>30</sup>.

---

<sup>29</sup> Revista del Instituto Juan César García, Vol. 4, Quito, 1994, pág. 96

<sup>30</sup> Revista del Instituto Juan César García, Vol. 4, Quito, 1994, pág. 80

**Aspectos sociales de la Leishmaniasis en el Ecuador**, investigación financiada por el Consejo Nacional de Universidades y Escuelas Politécnicas, en 1987-1988, convenio con la Facultad de Ciencias Médicas de la Universidad Central del Ecuador (Instituto de Investigaciones). Se trata de la investigación de tipo casos y testigos, en la cual, se establecen los factores de riesgo relativo, de tipo social, asociados con la Leishmaniasis en las poblaciones ecuatorianas. Esta investigación parte de un esfuerzo por articular los procesos histórico-sociales de la evolución del desarrollo productivo en el Ecuador y de la evolución del pensamiento científico sobre las enfermedades tropicales en el país.

**El mercado de trabajo en salud en Ecuador**, investigación financiada por la Organización Panamericana de la Salud, en 1986 – 1987. Se trata de un estudio con un componente documental y otro de campo que se presenta en tres partes: 1) El mercado de trabajo como resultado de la producción de la sociedad; b) La oferta y la demanda de la fuerza de trabajo en la salud y c) Las orientaciones y perspectivas de los trabajadores de aspectos empíricos del trabajo<sup>31</sup>.

**Manual para administración de proyectos de investigación**, trabajo solicitado por el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología del Ecuador, en 1988<sup>32</sup>.

**Alimentación, Nutrición y Desarrollo - Proyecto ANDES**, proyecto de desarrollo conjuntamente con la Universidad Central del Ecuador (Facultades de Ciencias Médicas y Ciencias Agrícolas) y el Centro Internacional de Infancia de Francia, en 1988<sup>33</sup>.

**Mortalidad materna y servicios de salud en el Ecuador**, investigación financiada por la Organización Mundial de la Salud – Programa especial para una Maternidad Sin Riesgo, en 1988 – 1989<sup>34</sup>.

**El pensamiento médico social en América Latina**, investigación financiada por la Organización Panamericana de la Salud, en 1988 – 1990.

**“Incorporación de tecnología en el sector de salud**, investigación financiada por la Organización Panamericana de la Salud, en 1990”<sup>35</sup>.

---

<sup>31</sup> Revista del Instituto Juan César García, Vol. 4, Quito, 1994, pág. 81

<sup>32</sup> Revista del Instituto Juan César García, Vol. 4, Quito, 1994, pág. 81

<sup>33</sup> Revista del Instituto Juan César García, Vol. 4, Quito, 1994, pág. 83

<sup>34</sup> Revista del Instituto Juan César García, Vol. 4, Quito, 1994, pág. 81

<sup>35</sup> Revista del Instituto Juan César García, Vol. 4, Quito, 1994, pág. 82

**“Valoración de riesgo con indicadores demográficos y de salud en dos cantones de las provincias de Cañar y los Ríos,** trabajo realizado para el Fondo de Población de Naciones Unidas, en 1991. Estudio llevado a cabo en el cantón Baba de la provincia de Los Ríos y el cantón La Troncal de la provincia del Cañar”<sup>36</sup>.

**“Flúor, Nutrición y Caries Dental,** trabajo ejecutado para el Centro OMS de Salud Bucal del Ministerio de Salud Pública, con auspicio de la Representación local de la Organización Panamericana de la Salud, en 1991.

**Evaluación clínica de un material de obturación intermedia de caries dental,** trabajo para el Subcomité Nacional de Biomateriales Odontológicos, con el auspicio de la Representación Local de la Organización Panamericana de la Salud, en 1991.

**Recopilación y organización de materiales sobre Educación para la Salud,** para la Universidad Nacional de Loja, en 1991”<sup>37</sup>.

**“Diseño de una muestra nacional de familias para el estudio nacional de salud bucal en el Ecuador,** para la Canadian Health Advisory Consortium y el Ministerio de Salud Pública en 1991”<sup>38</sup>.

**“Proyecto para la creación de la Universidad Nacional de Chimborazo,** trabajo elaborado para la Universidad Central del Ecuador, 1991”<sup>39</sup>.

**“Malaria en la Amazonía,** investigación financiada por el Laboratorio de Investigaciones Sociales, Universidad Central de Venezuela (con el auspicio de la Organización Mundial de la Salud), en 1992”<sup>40</sup>.

**“Evaluación del Programa de Salud y Educación del Centro del Muchacho Trabajador,** se trata de una evaluación de Estructura, Procesos y Resultados del Programa Centro del Muchacho Trabajador, apoyado por la Fundación Kellogg, en 1992.

---

<sup>36</sup> Revista del Instituto Juan César García, Vol. 4, Quito, 1994, pág. 83

<sup>37</sup> Revista del Instituto Juan César García, Vol. 4, Quito, 1994, pág. 84

<sup>38</sup> Revista del Instituto Juan César García, Vol. 4, Quito, 1994, pág. 84

<sup>39</sup> Revista del Instituto Juan César García, Vol. 4, Quito, 1994, pág. 85

<sup>40</sup> Revista del Instituto Juan César García, Vol. 4, Quito, 1994, pág. 83

**Evaluación del Programa Materno y Planificación Familiar,** trabajo realizado para el Ministerio de Salud Pública, en 1992”<sup>41</sup>.

**“Anemia, Malaria y Embarazo,** investigación enmarcada dentro de las actividades de la Cooperación de la Organización Mundial de la Salud, en 1993”<sup>42</sup>.

**“La oncocercosis en el río Cayapas, provincia de Esmeraldas, Ecuador,** investigación apoyada por el Laboratorio de Ciencias Sociales de la Universidad Central de Venezuela y la OMS, en 1994.

**Malaria en Maldonado, Esmeraldas, Ecuador – Un estudio diferencial de género,** investigación apoyada por el Laboratorio de Ciencias Sociales de la Universidad Central de Venezuela y la Organización Mundial de la Salud, en 1994.

**Dieta y Salud,** investigación realizada por la Organización Panamericana de la Salud, en 1994”<sup>43</sup>.

**“Proyecto de introducción de jardines botánicos de plantas medicinales nativas, como estrategia de sostenibilidad de la práctica de la medicina ancestral de las nacionalidades indígenas del Ecuador.** Presentado al CEREPS, en noviembre del 2006.

**Proyecto de planificación curricular de procesos e indicadores de gestión para la Academia de Guerra Naval de Guayaquil.** Presentado a AGUENA, en diciembre del 2006”<sup>44</sup>.

**“Propuesta para ser elegible como subreceptor para implementar un programa de capacitación en malaria para el personal de salud y los trabajadores comunitarios de salud en el ámbito del Proyecto PAMAFRO en Ecuador.** Presentado a ORAS, en enero del 2007.

---

<sup>41</sup> Revista del Instituto Juan César García, Vol. 4, Quito, 1994, pág. 85

<sup>42</sup> Revista del Instituto Juan César García, Vol. 4, Quito, 1994, pág. 85

<sup>43</sup> Revista del Instituto Juan César García, Vol. 4, Quito, 1994, pág. 86

<sup>44</sup> Información recopilada del informe de actividades del Instituto Juan César García, Quito, 2006

**Propuesta de un Plan Estratégico para implementar las Escuelas Saludables en el Cantón Machala.** Presentado a la Dirección Provincial de Educación de Machala y OPS., en febrero del 2007.

**Convenio con el Departamento de Enfermería del HPA Suárez, para el manejo administrativo del Curso de Capacitación en Enfermería Traumatológica,** en abril del 2007.

**Propuesta al Consejo Provincial de Pichincha para implementar un programa de capacitación en prevención del VIH/Sida en jóvenes comprendidos entre 12 a 18 años escolarizados y no escolarizados.** Propuesta conjunta entre FJCG y FEDEBICOM. Presentado a la Comisión de Salud del Concejo Provincial de Pichincha, en mayo del 2007.

**Estudio de Línea de Base de las condiciones de aseguramiento en salud de las comunidades rurales de las provincias de Cotopaxi, Chimborazo y Bolívar.** Presentado al PASSE, en mayo del 2007.

**Estudio cualitativo en TS y HSH sobre el relacionamiento con el VIH/Sida en 6 ciudades del Ecuador.** Concurso abierto por KIMIRINA, en agosto del 2007.

**Propuesta al Ministerio de Educación para implementar en la Provincia de Pichincha un programa de capacitación sobre prevención del VIH/Sida en jóvenes escolarizados de 12 a 18 años de las zonas rurales.** Presentado al Ministerio de Educación y a GTZ – Brasil, en diciembre del 2007<sup>45</sup>.

**“Talleres de capacitación en sexualidad para los jóvenes trabajadores de las florícolas.** Presentado a la Corporación de Floricultores de Pichincha, en enero del 2008.

**Elaboración de la línea de base y estudios CAP para identificar comportamientos sexuales en la población adolescente y jóvenes no**

---

<sup>45</sup> Información recopilada del informe de actividades del Instituto Juan César García, Quito, 2007

**escolarizados de 12 a 18 años en las zonas rurales.** Presentado al Fondo Global, en febrero del 2008.

**Promoción de la SSR mediante la prevención de ITS y VIH/Sida en la población mayor de 15 años de las zonas rurales del Ecuador.** Presentado al Fondo Global, en marzo del 2008.

**Pro – creación de la Escuela de Medicina de la Universidad Técnica del Norte. Conferencia introductoria “Tendencias de la Educación Médica en el mundo”.** Presentado a las autoridades de la UTN, en abril del 2008.

**Educación para el rescate de una alimentación saludable de la comunidad educativa Alejandro Alvear y agricultores de San Cristóbal.** Propuesta conjunta con la Fundación Internacional SOLAR QUEST, (Fase de presentación de propuesta al Programa Aliméntate Ecuador), en septiembre del 2008.

**Firma de Convenio con el Departamento de Enfermería del Hospital Pablo Arturo Suárez,** para un Curso de Capacitación en Octubre 20, 2008. (En proceso de negociación), en septiembre del 2008<sup>46</sup>.

**Proyecto sobre Obesidad en mujeres jóvenes con hijos, pobres, del área urbana de Quito y Esmeraldas,** en febrero del 2009.

**Proyecto de Salud Intercultural, se refiere a concepciones sobre el proceso salud-enfermedad-atención y utilización de los servicios en el centro de salud de Guamaní de la ciudad de Quito,** en mayo del 2009, sigue en proceso<sup>47</sup>.

---

<sup>46</sup> Información recopilada del informe de actividades del Instituto Juan César García, Quito, 2008

<sup>47</sup> Información recopilada del informe de actividades del Instituto Juan César García, I Semestre, Quito, 2009

### **1.3. FUNDAMENTACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

En la presente investigación pretendo analizar el enfoque de la comunicación como eje transversal en el Instituto de Ciencias Sociales y Salud “Juan César García” de la ciudad de Quito.

Teniendo en cuenta, que el trabajo en el campo de la salud, como objeto de estudio de las ciencias sociales es la finalidad esencial que anima la acción institucional, es prioritaria, la ejecución de un proyecto de comunicación organizacional que atraviese todos los espacios de gestión que comprende la entidad antes mencionada. Partiendo desde los niveles de jerarquía más altos de la organización como son: la asamblea, el directorio y la dirección ejecutiva, así como atravesando las unidades técnicas y las unidades administrativas que forman parte del orden establecido en la institución.

En la presente propuesta innovativa de desarrollo se va a realizar un análisis de lo que implica la comunicación interna y externa de la institución. Cuando se habla de comunicación interna se remite específicamente al personal de una organización dada, en nuestro caso el Instituto de Ciencias Sociales y de Salud “Juan César García”. Pero también es importante considerar en la estrategia a todos aquellos públicos cercanos como los proveedores o familiares del personal que indirectamente comparten la cotidianidad de la institución y se pueden identificar con ella. En este aspecto, vale la pena apuntar que la comunicación externa también tiene su relación con la interna. Todo lo que se comunica hacia afuera, es decir, al entorno, a través de los medios de comunicación, también repercute en el público interno. Si diseñamos una campaña de publicidad institucional, en contradicción con los mensajes que circulan puertas adentro se pueden producir focos de conflictos importantes.



Por lo cual ,es esencial diseñar estrategias y políticas comunicacionales requeridas por la institución construyendo el proceso participativo de la misma, el cual, es conveniente que se lo realice en grupo y no de manera individual, ya que la complejidad de miradas lo hacen más enriquecedor. De esta forma, se identificará a los actores responsables de las tareas de comunicación institucional, reconociendo la percepción que los actores tienen de su propia tarea, su imagen de la institución y de sus interlocutores.

Una de las razones esenciales de este enfoque es conocer el impacto de las estrategias comunicacionales que pueden ejercerse en la institución en todos los ámbitos de acción, procurando el mejoramiento de la misma que va a ser analizado en esta investigación.

Otro aspecto importante consiste en la determinación de las políticas y lineamientos comunicacionales que se llevarán a cabo en la organización para provocar un efecto motivador en los miembros de la institución con el fin de generar procesos que respondan a las necesidades y exigencias de la gente a nivel interno y externo.

El afán de desarrollar un análisis crítico de la incidencia de la comunicación al interior y su función con el entorno tiene por meta reforzar en forma explícita la cultura institucional a través de la participación destinada a que cada uno de los miembros de la organización puedan incluirse en el trabajo de equipo dando reconocimiento a las iniciativas y las sugerencias. Ya que la propuesta planteada trata de comunicar la visión,

los objetivos y los valores del Instituto de Ciencias Sociales y de Salud “Juan César García” procurando su inmediato desarrollo.

Por lo cual, resulta esencial, el enfoque que se le otorgue a la comunicación dentro la organización para buscar la participación y la colaboración de todos los miembros que forman parte de la institución a nivel interno y externo proponiendo el asesoramiento y el procesamiento de todas las actividades que lleva a cabo la entidad así como la ejecución de proyectos y programas a nivel nacional e internacional. Por tal razón, se analizará la estructura de la organización y sus lineamientos de desarrollo, para de esta manera, delimitar las políticas, perspectivas y estrategias comunicacionales aplicables a la institución.

Entonces, se hace primordial, identificar y analizar las relaciones entre los grupos de la institución. Analizando el contenido y la forma de los mensajes para poder evaluar los flujos y recursos comunicacionales que permitan establecer lineamientos de desarrollo mediante la comunicación empleada como un recurso útil para fortalecer la comunicación a nivel interno y externo de la institución.

Para el desarrollo del presente trabajo, me fundamentaré en la escuela latinoamericana, concretamente en el pensamiento de tres autores de real importancia, para entender la dinámica organizacional de la comunicación en el Instituto de Ciencias Sociales y salud Juan César García. Paso a explicar los conceptos relevantes y el pensamiento de los autores a considerar; ellos son: Ramiro Beltrán, Daniel Prieto Castillo y Abraham Nosnik.

Según Luis Ramiro Beltrán, “en América Latina han prevalecido tres conceptualizaciones principales respecto de la relación entre comunicación social y desarrollo nacional: comunicación de desarrollo, comunicación de apoyo al desarrollo y comunicación alternativa para el desarrollo democrático”<sup>48</sup>.

“La comunicación de desarrollo es, en esencia, la noción de que los medios masivos tienen la capacidad de crear una atmósfera pública favorable al cambio, la que se considera indispensable para la modernización de sociedades tradicionales por medio del progreso tecnológico y el crecimiento económico.

La comunicación de apoyo al desarrollo es la noción de que la comunicación planificada y organizada - sea o no masiva - es un instrumento clave para el logro de las metas prácticas de instituciones y proyectos específicos de instituciones que propician el desarrollo.

La comunicación alternativa para el desarrollo democrático es la noción de que, al expandir y equilibrar el acceso y la participación de la gente en el proceso de comunicación, tanto a niveles de medios masivos como a los interpersonales de base, el desarrollo debe asegurar, además de beneficios materiales, la justicia social, la libertad para todos y el gobierno de la mayoría”<sup>49</sup>.

Este planteamiento de Luis Ramiro Beltrán contribuirá a que, en la institución se propicie un mejoramiento en las diferentes áreas de acción, fortaleciendo los procesos comunicativos a nivel jerárquico para que, desde el directorio, las unidades técnicas y el

---

<sup>48</sup> [http://www.infoamerica.org/teoria\\_articulos/beltran1.htm](http://www.infoamerica.org/teoria_articulos/beltran1.htm)

<sup>49</sup> [http://www.infoamerica.org/teoria\\_articulos/beltran1.htm](http://www.infoamerica.org/teoria_articulos/beltran1.htm) (Artículo Comunicación para el Desarrollo en Latinoamérica :Una evaluación sucinta al cabo de cuarenta años; Autor :Luis Ramiro Beltrán )

personal de apoyo puedan acceder a la información de su competencia, mejoren la imagen corporativa de la institución y se sientan miembros activos y competentes en el desempeño de su rol profesional.

Es posible, por supuesto, que existan otras conceptualizaciones de la relación comunicación-desarrollo. Pero para los fines de este análisis, la definición única que abarca a todos los componentes es la de la comunicación de apoyo al desarrollo que implica los procesos y lineamientos que se llevarán a cabo dentro de una institución procurando su crecimiento y perfeccionamiento.

De tal manera, aparece con mucha fuerza la necesidad de abrir un espacio de reflexión con todos los actores que trabajan desde los postulados de una democratización de los procesos comunicativos en las instituciones.

Así también, tenemos a Daniel Prieto Castillo quien expresa: "Un comunicador tiene mucho que hacer en el seno de los procesos culturales latinoamericanos. Puede colaborar en la recuperación de la memoria histórica de una comunidad, en el fortalecimiento de las organizaciones, en el desarrollo de las formas de expresión que se integren a las relaciones cotidianas, en el trabajo de lectura crítica de mensajes."<sup>50</sup>

Su pensamiento posibilitaría situar a América Latina en un nuevo modo de desarrollo integrado que combine el crecimiento económico con el desarrollo social y propicie la

---

<sup>50</sup> Daniel Prieto Castillo, Diagnóstico de comunicación (CIESPAL, Quito, 1990), 305.

equidad. En este marco, la participación requiere de un pertinente proceso de planificación y gestión de lo comunicacional que influya en la definición de políticas nacionales y regionales de comunicación social.

El propósito de este análisis se centra en la problemática de la gestión para atender las demandas comunicacionales de grupos e instituciones, para luego plantear una propuesta de desarrollo y gestión en el campo comunicacional revisando conceptos fundantes, metodologías y políticas trabajadas.

Daniel Prieto Castillo, destaca que "la incapacidad perceptual nos deja a merced del entorno, nos vuelve objetos, nos condena a recibir y aceptar todo lo que nos rodea al ignorar sus propias prácticas sociales"<sup>51</sup>. Allí, en esas prácticas es donde se constituye el campo de acción del comunicador.

Por lo tanto, la comunicación se presenta, para el autor, como una instancia articuladora, una mirada desde la cual abordar las prácticas. Sin embargo, no es la única, sino que necesita construirse en la interdisciplinariedad.

La metodología facilita y profundiza la comprensión de la realidad basada en el concepto investigación - acción, que a su vez está íntimamente ligado a un investigador comunicador que se integra a las prácticas y se deja atravesar por los sentidos que allí se

---

<sup>51</sup> Daniel Prieto Castillo, Diagnóstico comunicacional, (CIESPAL, 1990), pág. 320.

generan, pero que no se identifica de manera plena con los actores sociales ya que dispone de saberes que se ponen en juego de manera diferente; además se hace responsable de la vigilancia metodológica del proceso. Lo que destaca el autor es una relación dialógica entre los investigadores/comunicadores y los actores sociales. Lo dicho implica reconocer la complejidad del campo.

Si bien la planificación de los procesos comunicacionales constituye un recorte de un campo específico de la actividad profesional, se puede afirmar que todas las acciones de comunicación generan cambios independientemente de los actores que las promuevan o intervengan en el desarrollo de las funciones de la institución.

Prieto Castillo, además, propone “abordar las prácticas sociales desde la mirada comunicacional orientada hacia el complejo juego de las relaciones dentro de las instituciones, hacia la percepción ajena, a la producción de sentido para quienes necesitan apoyar sus prácticas cotidianas”<sup>52</sup>. En definitiva, define una mirada al servicio del cambio y del desarrollo. Esto lo que queremos aplicar en la presente propuesta innovativa de desarrollo.

"La planificación de la comunicación dentro de una institución se ocupa de luchar contra la entropía, del apoyo a la co-responsabilidad comunicacional, de la evaluación y la construcción de percepciones, de la producción de documentos comunicacionales de referencia y de la promoción de la memoria del proceso"<sup>53</sup>.

---

<sup>52</sup> PRIETO, Castillo, Daniel, “La Comunicación en la Educación”, Edic. Ciccus, La Crujía, Argentina ,1999

<sup>53</sup> Daniel Prieto Castillo, La planificación de la comunicación institucional (San Salvador, San Salvador 1993), pág.6.

El autor propone que la institución debe convertirse en una unidad de comunicación, es decir, comprender que cada miembro, cada espacio, cada mensaje, cada relación forman parte de un mismo sistema de comunicación. Por supuesto, todo esto es viable si la institución ha tomado conciencia de los alcances de lo comunicacional.

Se trabajará con la gente en la identificación de los medios, formatos, lenguajes apropiados para elaborar y difundir mensajes, permitiendo respetar la percepción y la cultura de la gente y al mismo tiempo que coincida con los propósitos comunicacionales de la institución, en el sentido de apropiarse de ese texto socio-institucional.

“El reconocimiento de situaciones de comunicación lleva a distinguir los diferentes espacios de interlocución, a partir del otro para planificar y elaborar mensajes. Estos conceptos funcionan como base de reflexión y no como un esquema que un planificador de la comunicación institucional debiera investigar en los grupos sociales con los cuales trabaja. Es un punto de partida conceptual y no un punto de llegada de la investigación”<sup>54</sup>.

La tarea es plantear estrategias comunicacionales que consisten en elegir entre múltiples posibilidades de acción, entre ellas: las relaciones con la institución, los medios y mensajes de comunicación intrainstitucional e interinstitucional; los medios para dirigirse a los interlocutores; los mensajes de comunicación extra comunicacional; la información a comunicar.

---

<sup>54</sup> [www.miespacio.org/inves/comunicacion](http://www.miespacio.org/inves/comunicacion)

Daniel Prieto Castillo plantea “dos formas de evaluación que son complementarias: una externa, a cargo del comunicador que selecciona ciertas variables y analiza sin el involucramiento de los interesados y otra participativa también a cargo del propio comunicador, pero en este caso con la participación de quienes han estado involucrados en el proceso”<sup>55</sup>.

Con lo dicho, se concluye en que es imprescindible gestionar la comunicación para pasar de la abstracción de los individuos a la recuperación de los sujetos en una trama de relaciones, basada en la cooperación y la construcción.

La planificación y la gestión de la comunicación social aparecen como momentos de explicitación y toma de conciencia en la vida y en la construcción de la historia de un grupo, comunidad o institución.

Daniel Prieto Castillo hace hincapié en la relevancia de lo comunicacional como articulación de los modos colectivos de interacción y producción de significaciones que afectan las prácticas políticas y sociales en los procesos actuales de globalización económica, tecnológica y cultural.

De esta manera, se entiende a la comunicación institucional no sólo como un ámbito de estudio sino también como un espacio de intervención y exploración de las posibilidades de cambios sociales y políticos.

---

<sup>55</sup> Daniel Prieto Castillo, “La planificación de la comunicación institucional ( San Salvador, San Salvador 1993)” ,pág. 8



Lo esencial es pensar en una comunicación que sea más interpeladora que seductora. Es fundamental, desde el punto de vista de la construcción de poder, tener un camino alternativo en esa dirección que pase por la revisión de esas maneras de pensar y practicar la comunicación social. Pues todo problema social entraña un problema comunicacional y toda solución social entraña una solución comunicacional.

Hay que entender que comunicar dentro de la institución es desarrollar en las relaciones de trabajo en un ambiente de sinceridad, de escucha y de circulación de la información. Para ello, primeramente, resulta importante implementar diagnósticos y planificaciones participativas. Si no se estimula la habilidad de la escucha al otro, no hay feedback y se pierde el sentido.

Como diría Prieto Castillo, se produce la “entropía comunicacional”<sup>56</sup>. Si no se sabe escuchar, se corre el riesgo de comunicar muy bien la información que no le interesa a nadie y además se trunca otra vía de intercambio para generar creatividad y espíritu de equipo.

La comunicación interna sirve para que la misión y la historia de la organización sean compartidas por todos. “En las corrientes vinculadas al managment esto se lo vincula con la motivación personal. Ignorar los planes generales de trabajo suele conducir a la fragmentación y al desconocimiento del sentido de las propias acciones en una organización”<sup>57</sup>.

---

<sup>56</sup> PRIETO, Castillo, Daniel, “*La Comunicación en la Educación*”, Edic. Ciccus, La Crujía, Argentina, 1999

<sup>57</sup> ELDIN, Francois, “*El Managment de la Comunicación*”, Edicial S.A, Argentina, 1998.

Para analizar la comunicación interna hay que realizar un relevamiento y análisis de las ofertas y demandas de comunicación, entrevistas a integrantes, análisis de documentos: por documentos definimos todo material normativo o de difusión que utiliza la organización en sus diversos formatos y soportes, utilizando técnicas como la observación, teniendo en cuenta la diagramación de un FODA (Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) para conocer el Instituto de Ciencias Sociales y de Salud “Juan César García”.

Es necesario gestionar la comunicación definiendo un conjunto de acciones y procedimientos mediante los cuales se despliegan una variedad de recursos de comunicación para apoyar la labor de las instituciones; en el presente caso, del Instituto de Ciencias Sociales y de Salud “Juan César García”.

A través de la Gestión en la Comunicación Interna se facilita el despliegue de todo el aparato comunicacional destinado al personal con el objeto de promover la comunicación entre los miembros, facilitar la integración entre las realizaciones personales y las institucionales para reducir los focos de conflicto interno a partir del fortalecimiento de la cohesión de los miembros y contribuir a la creación de espacios de información, participación y opinión.

No hay que olvidar que la Comunicación Interna de toda organización está inmersa en la Cultura Organizacional. Es decir, por el conjunto de valores, referencias, hábitos, ritos, signos etc. Que fundamentan la concepción que la organización tiene de sí misma. Esta cultura se debe tomar como punto de partida y marco para la implementación de una gestión ya que condiciona la comunicación.

Desde los conceptos que maneja Daniel Prieto Castillo, se permitirá que la institución, mediante la comunicación, procure la interrelación de sus miembros a nivel interno, promoviendo la participación y la colaboración en sus procesos y a nivel externo y así tener un impacto positivo en el entorno social directo de su desarrollo. Ya que “el sujeto no es una sumatoria de capacidades, propiedad o constituyentes elementales; es una organización emergente de la interacción de suborganizaciones entre las que se destacan la cognición, la emoción y la acción; que son las formas de interacción del sujeto con el mundo”<sup>58</sup>.

Teniendo en cuenta, los planteamientos antes mencionados, es necesario analizar a Nosnik que afirma que “en la medida en que se explica a la comunicación organizacional como un sistema, se puede estudiar como un proceso y así ser analizada de manera más completa como dinámica organizacional y como formadora de estructuras organizacionales”<sup>59</sup>.

Menciona que la ventaja que presenta estudiar a la organización como una serie de sistemas sobrepuestos hace posible examinar a la comunicación en diferentes modalidades.

Por lo cual plantea los siguientes niveles de abstracción para explicar su teoría:

“Primer nivel de abstracción: la organización como un sistema.

---

<sup>58</sup> PRIETO, Castillo, Daniel, “*La Comunicación en la Educación*”, Edic. Ciccus, La Crujía, Argentina, 1999

<sup>59</sup> NOSNIK, Abraham, “*El análisis de sistemas de comunicación en las organizaciones*”, pág. 180

Un sistema tiene dos aspectos fundamentales: estructura y funcionalidad. La estructura está integrada por un número finito de partes y por un número potencialmente infinito de relaciones entre éstas”<sup>60</sup>.

La funcionalidad en este primer nivel de abstracción se refiere a la orientación general de la organización hacia cierto tipo de actividades. “Está determinada por dos factores: el giro y la misión.

El giro de una organización se refiere al tipo de producto o servicio que ofrece a su cliente o consumidor.

La misión se refiere al estado meta que la propia organización, en tanto sistema, se ha propuesto alcanzar. Esta no puede evaluarse de manera total. En este sentido se constituye en un principio heurístico que rige y orienta las actividades de la organización en su conjunto”<sup>61</sup>.

Por principio heurístico se entiende un valor o supuesto ó creencia, o conjunto de ellos que especifican lo que la organización como sistema asume como válido y deseable. Definir la misión de la organización como principio heurístico reside en que permite identificar su papel orientador, a partir del cual se derivan estrategias, modelos, definiciones y consecuencias prácticas de productividad, que constituyen la funcionalidad de la organización.

---

<sup>60</sup> Nosnik, Abraham, *"El papel del investigador de la comunicación en la práctica de las organizaciones"*, México, 1988, pág, 240

<sup>61</sup> <http://www.metodista.br/unesco/PCLA/revista5/perfis 5-1.htm>

“- Segundo nivel de abstracción: los aspectos estructurales y funcionales de la organización.

La estructura de un sistema se define por sus partes y las relaciones entre éstas.

Las partes pueden ser de dos tipos: las personas y los elementos impersonales.

Las personas a su vez pueden observarse desde dos perspectivas: su personalidad y su función organizacional”<sup>62</sup>.

La personalidad de los individuos se refiere a las características personales que los definen como seres únicos y distinguibles de otros. Por otra parte la función es la conducta exhibida por una persona y que puede explicarse a partir de la posición que ocupa dentro del organigrama de la organización.

Los elementos impersonales son todos aquellos medios o canales físicos de transmisión y recepción de mensajes en la organización.

Las relaciones entre las partes de la estructura de un sistema pueden ser también de dos tipos: interpersonales y organizacionales. Las relaciones interpersonales son aquellas que establecen las partes en tanto personas, y las relaciones organizacionales son aquellas que establecen los individuos en tanto miembros de una organización y adscritos a una función en la misma.

---

<sup>62</sup> Nosnik, Abraham, *"El papel del investigador de la comunicación en la práctica de las organizaciones"*, México, 1988, pág. 244

Por otra parte, en este segundo nivel de abstracción, la funcionalidad del sistema está definida por dos tipos de variables: permanencia y orientación.

“Las variables de permanencia tienen por objeto, que el sistema sea reconocible como tal a lo largo del tiempo. Las variables de orientación se refieren al conjunto de actividades que la organización realiza para lograr su misión. Es en este segundo nivel donde se generan las estrategias, los modelos y las definiciones que proveerán un contexto conceptual y analítico, a partir del cual se evaluarán las prácticas organizacionales”<sup>63</sup>.

“- Tercer nivel de abstracción: características de un sistema de comunicación en la organización”<sup>64</sup>.

Basándose en las propuestas de Karl Bühler y de Karl Popper sobre las cuatro funciones que tipifican la explicación del funcionamiento del lenguaje (la función expresiva o sintomática, la función estimuladora o de señal, la función descriptiva, y la función argumentadora), “Nosnik desarrolla tres funciones de los sistemas de comunicación en la organización:

La función descriptiva de un sistema de comunicación organizacional persigue exponer lo que sucede, el estado de cosas o la concepción de las situaciones en los diferentes ámbitos de la organización.

---

<sup>63</sup> [http://www2.metodista.br/unesco/PCLA/revista5/perfis 5-1.htm](http://www2.metodista.br/unesco/PCLA/revista5/perfis%205-1.htm)

<sup>64</sup> Nosnik, Abraham, *"El papel del investigador de la comunicación en la práctica de las organizaciones"*, México, 1988, pág, 246

La función evaluadora de un sistema de comunicación organizacional explica las razones por las cuales los diferentes ámbitos organizacionales dan cuenta de lo que les sucede y la manera en que lo hacen. Es decir, la ponderación o evaluación de la descripción de cada ámbito organizacional.

La función de desarrollo efecto de un análisis de cómo reforzar aquello que ha sido evaluado como acertado, y mejorar aquello que fue considerado erróneo en las actividades del ámbito organizacional que se haya estudiado”<sup>65</sup>.

Nosnik propone una teoría de los sistemas de comunicación en las organizaciones, en la que procura conservar tanto los aspectos funcionales como estructurales que -afirman típicos de las explicaciones sistémicas y que en varias ocasiones acaban por hacer énfasis uno sobre otro.

---

<sup>65</sup> [http://www2.metodista.br/unesco/PCLA/revista5/perfis 5-1.htm](http://www2.metodista.br/unesco/PCLA/revista5/perfis%205-1.htm)

## **CAPÍTULO 2**

### **MARCO CONTEXTUAL**

Para analizar la relación de la organización y la comunicación en el Instituto Juan César García, es necesario conocer la estructura organizacional de la entidad antes mencionada, para de esta manera, crear lineamientos y políticas que refuercen la comunicación mediante procesos de participación y colaboración de los miembros.

#### **2. 1. BASE ORGANIZACIONAL DEL INSTITUTO JUAN CÉSAR GARCÍA**

El Instituto de Ciencias Sociales y de Salud “Juan César García” estaba conformado hasta el año 1994 por 90 personas entre directivos y miembros de algunos países, de los cuales 32 eran ecuatorianos. En la actualidad, el Instituto Juan César García está formado por 20 personas de nacionalidad ecuatoriana entre directivos y miembros.

Los niveles de jerarquía más altos de la organización son: la asamblea, el directorio y la dirección ejecutiva, también existen las unidades técnicas y las unidades administrativas que forman parte del orden establecido en la institución.

“La Dirección Ejecutiva cumple sus actividades a través de las unidades, de conformidad a los acuerdos y resoluciones de la Asamblea, Directorio y Presidencia.

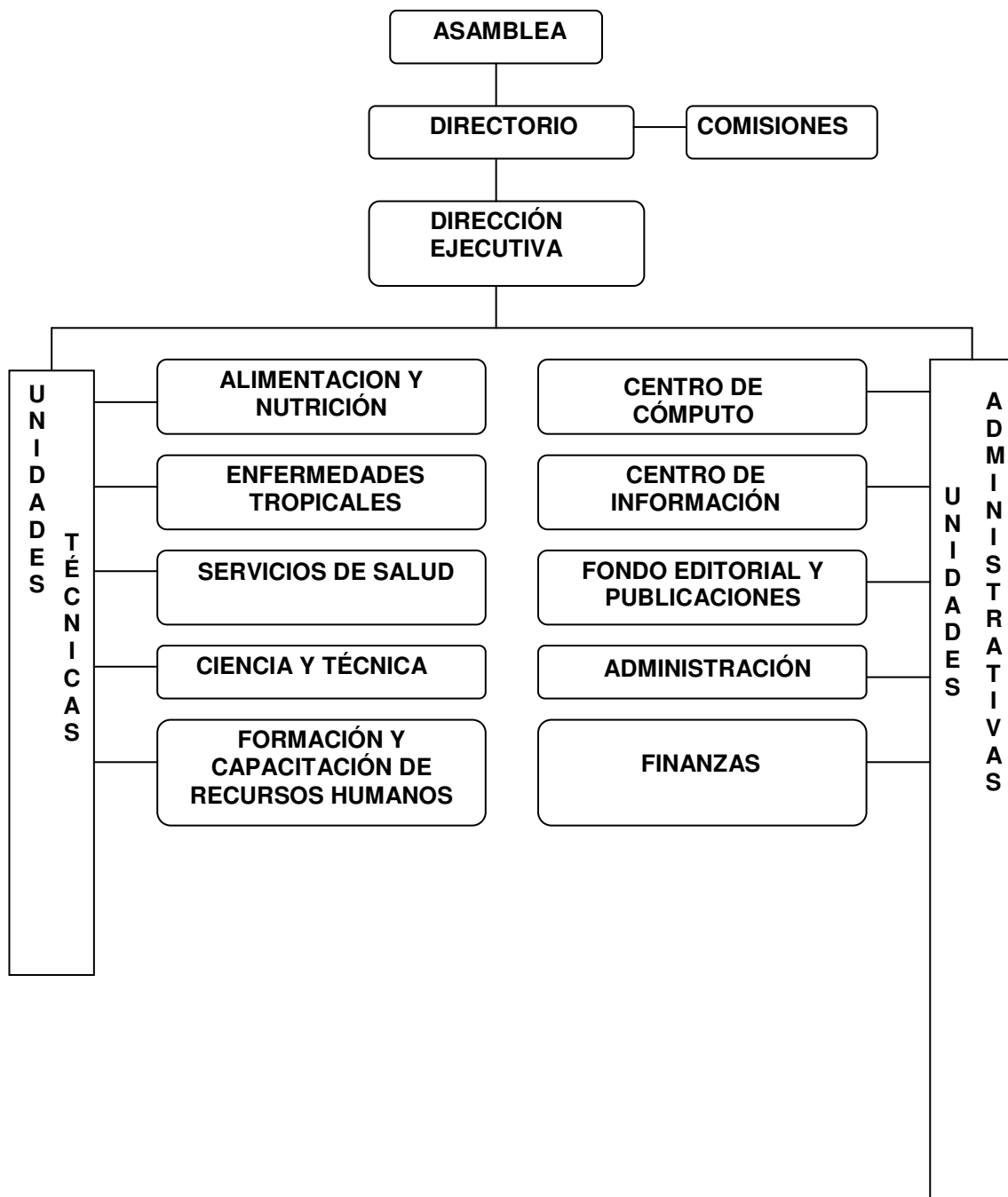


En cada unidad se está estructurando paulatinamente un grupo técnico – administrativo encargado de llevar adelante las tareas institucionales, enmarcadas en los objetivos que señalan los Estatutos”<sup>83</sup>

Las Unidades tienen un Coordinador como responsable de las actividades y un equipo humano que trabaja a tiempo completo o a medio tiempo, sea en el nivel central, en estaciones de trabajo periféricas , conformando una planta estable de 20 personas, de carácter multiprofesional dedicados a la administración, antropología, educación, enfermedades tropicales, epidemiología, informática , nutrición, salud, etc.

---

<sup>83</sup> Revista del Instituto Juan César García, Vol. 4, Quito, 1994, pág. 79



### 2.1.1. VALORACIÓN ORGANIZACIONAL

Las tareas impuestas por los miembros del Instituto Juan César García pueden ser analizadas en dos niveles esenciales:

- Nivel Administrativo
- Nivel Técnico

Estos dos niveles resultan en si niveles independientes que apuntan al desarrollo de una sólida base administrativa y un eficiente soporte técnico, ineludibles herramientas para una producción de conocimientos de valor científico, con el fin de concederle al Instituto una importante y efectiva capacidad operativa en el campo de su trabajo.

#### **2.1.1.1. BASE ADMINISTRATIVA**

“En la base administrativa se privilegió las acciones en dos líneas:

- La organización administrativa de la institución
- La vida de relación”<sup>67</sup>

El Instituto cuenta con su organización y administración con dos órganos directivos: la Asamblea General y el Directorio. Para su funcionamiento se han aplicado varios mecanismos que han permitido viabilizar el cumplimiento de las actividades previstas.

“El Instituto previó en sus Estatutos la constitución del Directorio con varios miembros sin derecho a voto (Secretario y Tesorero), situación que no se ha concretado, al parecer, porque las necesidades del Instituto se encaminaron a fortalecer más bien la Dirección Ejecutiva con coordinaciones que colaboren con el Director, para atender las actividades

---

<sup>67</sup> Resultado de una evaluación realizada de forma colectiva por varios miembros del Instituto Juan César García

técnicas y administrativas que el crecimiento de los primeros años del Instituto determinó. Parecería ser que la estructura actual y funciones del Directorio no resultan operativas. En la práctica del Directorio es puramente formal. Esta experiencia impone una previsión de las características que deberá tener el Directorio en la situación actual y en la futura. El Directorio cuenta también con un grupo de asesores cuya función debe ser valorada”<sup>68</sup>.

En la procura de espacios para el funcionamiento del Instituto se adecuó un ambiente más amplio, ubicado en la Urbanización La Armenia, con la finalidad de que sea más funcional para las actividades cotidianas. En este aspecto, el Instituto ha ampliado su local de trabajo en función del futuro.

“El equipamiento del Instituto con una dotación suficiente para el manejo técnico en un espacio estable y equipado han sido puntales que han permitido avanzar en las propuestas de trabajo”<sup>69</sup>.

Para alcanzar esta situación han debido transcurrir varios años de permanente funcionamiento y adecuada conducción, que sirven de garantía del estatus alcanzado, más no son garantía del futuro, pues solamente a condición de que pueda afianzarse lo recorrido y superarlo, es que el Instituto podrá lograr sus objetivos a plenitud.

“El otro aspecto crucial en una institución como el Instituto Juan César García, es su vida de relación, la misma que ciertamente se ha acrecentado y ha desempeñado un papel

---

<sup>68</sup> Revista del Instituto Juan César García, Vol. 4, Quito, 1994, pág. 93

<sup>69</sup> Revista del Instituto Juan César García, Vol. 4, Quito, 1994, pág. 93

importante para el desarrollo de la capacidad técnica del Instituto y las necesidades o requisitos de los organismos que han trabajado con él. Esta relación ha tenido de base al prestigio e influencia de los miembros del Instituto y el formal y serio cumplimiento de los acuerdos en las relaciones pactadas”<sup>70</sup>. Ha sido evidente, en este aspecto, la limitada capacidad del Instituto para mantener una comunicación sistemática con sus miembros especialmente con aquellos que residen fuera del país sede y con organismos e instituciones nacionales e internacionales. Este hecho amerita una política abierta e intensiva que mantenga la vigencia del Instituto a través de la participación de la mayor parte de sus miembros, de la difusión más amplia de sus actividades, del análisis y discusión de los resultados de sus trabajos y del análisis crítico de las políticas públicas del sector salud.

“El nivel de desarrollo alcanzado por el Instituto así como el carácter pluriprofesional de su membrecía, permite plantear la necesidad de emprender en un proceso de perfeccionamiento institucional. Un Proceso de Desarrollo y Fortalecimiento Institucional que integre los aspectos administrativos, técnicos y científicos en forma dinámica, de tal suerte que su acción no solo sea eficiente, sino que busque la máximo eficacia y trate de incidir en la situación de la población”<sup>71</sup>.

#### **2.1.1.2. EL SOPORTE TÉCNICO**

El trabajo técnico forma parte de un todo con el trabajo administrativo, diferenciable por los específicos objetivos que pretende cumplir. No se explica la técnica sin un proceso administrativo sincronizado a las necesidades técnicas.

---

<sup>70</sup> Revista del Instituto Juan César García, Vol. 4, Quito, 1994, pág. 94

<sup>71</sup> Revista del Instituto Juan César García, Vol. 4, Quito, 1994, pág. 94

“El Instituto ha logrado una notable experiencia en el manejo de la metodología de la investigación científica, con la utilización apropiada de técnicas de investigación: biomédica, epidemiológica social, operacional. Está en capacidad de desarrollar modelos administrativos de poca o gran complejidad para el campo de la salud; tiene posibilidades de desarrollar modelos que se inscriben en las concepciones de la planificación estratégica, de la prospectiva y de la interdisciplinariedad. Puede aplicar, diseñar o recrear técnicas pedagógicas para la formación o capacitación de recursos de nivel superior y de educación continua en el campo de la salud”<sup>72</sup>.

El status alcanzado en este aspecto es producto de la práctica del Instituto en sus primeros años de trabajo, tiempo en el cual se han ejecutado acciones en todos y cada uno de los tópicos anotados en el párrafo anterior.

Este es el potencial más importante, en jerarquía, de frente a la etapa por la que atraviesa el Instituto y es el objeto del reconocimiento externo que permite el apoyo, el auspicio y el financiamiento por parte de organismos nacionales e internacionales.

Este manejo técnico, una vez constituido, a diferencia del anterior, si es una garantía del futuro del Instituto y es, a la vez, la base o el soporte de la producción de conocimientos.

“En este aspecto técnico, sin embargo, el Instituto, no puede exhibir una capacidad total frente a las complejidades de ciertos diseños experimentales y de intervención cuasi – experimental o de manejo a profundidad de determinadas temáticas específicas del

---

<sup>72</sup> Revista del Instituto Juan César García, Vol. 4, Quito, 1994, pág. 95

conocimiento, puesto que este abordaje es objeto de procesos de formación de los doctorados en ciencias, actividad académica a la que el Instituto todavía tiene limitado acceso, son muy pocos los miembros nacionales que, por esfuerzos, no del Instituto, han alcanzado esta formación”<sup>73</sup>.

De igual manera se debe señalar, que si bien el Instituto tiene diagnosticar situaciones poblacionales de salud, se debe, en gran medida a la vinculación de una buena parte de sus miembros con otras instituciones que cumplen tareas afines. Para robustecer el trabajo a nivel comunitario se requerirá de personal capacitado y a tiempo completo, por lo que conviene diseñar un proceso de perfeccionamiento del personal y encontrar formas de financiamiento a mediano y largo plazo.

## **2.2. ENFOQUE DE LA COMUNICACIÓN A NIVEL INSTITUCIONAL**

Luego de conocer la estructura organizacional del Instituto de Ciencias Sociales y Salud Juan César García, resulta primordial analizar la importancia de la comunicación a nivel institucional de manera general, para posteriormente poder aplicar estos conceptos en las áreas que comprende la institución antes mencionada.

---

<sup>73</sup> Revista del Instituto Juan César García, Vol. 4, Quito, 1994, pág. 95

### **2.2.1. FUNDAMENTOS ESENCIALES DE LA COMUNICACIÓN A NIVEL INSTITUCIONAL**

Para comprender el proceso de comunicación que se lleva a cabo en una institución, es esencial tener en cuenta ,que las organizaciones de éxito son aquellas que le dan la verdadera importancia a las comunicación y a la información, ya que ellas han comprendido que éstas contribuyen en gran parte a mejorar el ambiente comunicativo y el clima laboral; es decir "dinamizador y animador de las acciones individuales y colectivas procurando la integración de esfuerzos y el fortalecimiento de la institución"<sup>74</sup>.

Este planteamiento es reforzado con el criterio de la Dra. Elizabeth Falconi , miembro del Instituto Juan César García, quien piensa que “la comunicación a nivel Institucional llevada de modo organizado sería muy positiva, ya que establecería relaciones de calidad dentro de la institución, en este caso, entre los miembros que conforman el Instituto Juan César García y entre la institución y el entorno externo con quienes se relaciona de manera directa, ya que adquiriría de esta manera, una notoriedad social e imagen pública adecuada a los fines y actividades que persigue”<sup>75</sup>.

Por esto, los miembros garantizan su conocimiento e identificación con la organización, debido a que ellos se sienten tenidos en cuenta para el desarrollo de las metas de la organización.

---

<sup>74</sup> CARREÑO, María Isabel, “*Gestión Universitaria - sistema de Información y Comunicación Factores Endógenos y Exógenos*”, Julio de 1998, pág. 6

<sup>75</sup> Tomado de la entrevista realizada a la Dra. Elizabeth Falconi , miembro del Instituto Juan César García



La comunicación organizacional se entiende, según Carlos Fernández Collado, como: "Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos"<sup>76</sup>.

De acuerdo al Dr. Marcelo Aguilar, miembro del Instituto Juan César García, "en un mundo tan competitivo quien no comunica no promociona, y quien no promociona no proyecta su imagen y la labor que está realizando tanto al interior como al exterior de la institución"<sup>77</sup>.

Es decir, que si se utiliza la comunicación como una herramienta de participación dentro de una institución se puede lograr la colaboración de los miembros a nivel interno y externo, mejorando la rapidez de la información circundante en la institución.

Según Abraham Nosnik, "para que la función sea efectiva dentro y fuera de la organización esta debe ser:

- **ABIERTA:** Tiene como objetivo el comunicarse con el exterior; ésta hace referencia al medio más usado por la organización para enviar mensajes tanto al público interno como externo.

---

<sup>76</sup> FERNÁNDEZ, Collado Carlos," *La Comunicación en las Organizaciones*", México, Editorial Trillas, Octubre de 1997, Pág. 27

<sup>77</sup> Tomado de la entrevista realizada al Dr. Marcelo Aguilar, miembro del Instituto Juan César García

- **EVOLUTIVA:** Hace énfasis a la comunicación imprevista que se genera dentro de una organización.
- **FLEXIBLE:** Permite una comunicación oportuna entre lo formal e informal.
- **MULTIDIRECCIONAL:** Esta maneja la comunicación de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba, transversal, interna, externa entre otras.
- **INSTRUMENTADA:** Utiliza herramientas, soportes, dispositivos; porque hoy en día muchas organizaciones están funcionando mal, debido a que las informaciones que circulan dentro de ella no llegan en el momento adecuado ni utilizan las estructuras apropiadas para que la comunicación sea efectiva”<sup>78</sup>.

Para afianzar este enfoque es necesario conocer que de acuerdo a las encuestas realizadas en el Instituto Juan César García, “el 79 % de los miembros de la institución antes mencionada consideran que la comunicación no es efectiva en la institución y tan solo el 29 % de los encuestados opinan lo contrario”<sup>79</sup>.

Entonces es elemental analizar que la teoría de Nosnik, no concibe a la comunicación como un elemento específico que le da funcionalidad al sistema organizacional, sino que define a

---

<sup>78</sup> NOSNIK, Abraham, “*Comunicación y Gestión Organizacional*”, Universidad Autónoma de Bucaramanga, Octubre de 1996.

<sup>79</sup> Información recopilada de las encuestas realizadas en el Instituto Juan César García

la comunicación desde una perspectiva sistémica. De esta forma se destaca la característica de plataforma productiva que tiene la comunicación haciendo énfasis tanto en la estructura como en la función.

Nosnik afirma que en la medida en que se explica a la comunicación organizacional como un sistema, se puede estudiar como un proceso y así ser analizada de manera más completa "como dinámica organizacional y como formadora de estructuras organizacionales"<sup>80</sup>. También afirma que al estudiar a la organización como una serie de sistemas sobrepuestos es posible examinar a la comunicación en diferentes modalidades.

Entonces, “la comunicación institucional debe mirarse de acuerdo a cinco perspectivas, que describiré de forma rápida y precisa:

- 1. COMUNICACIÓN INTERNA:** Son actividades que se realizan dentro de una organización para mantener las buenas relaciones entre los miembros de la empresa por medio de la circulación de mensajes que se originan a través de los diversos medios de comunicación empleados por ella, con el objetivo de proveer comunicación, unión y motivación para así alcanzar las metas establecidas por la organización.

Con respecto a la comunicación interna es relevante conocer que según la Dra. Elizabeth Falconi, miembro del Instituto Juan César García, “en la institución se utilizan carteleras,

---

<sup>80</sup> NOSNIK, Abraham, *"El análisis de sistemas de comunicación en las organizaciones"*, pág. 180.

folletos, cartas al personal que procuran informar a los miembros de los eventos y actividades que se van a desarrollar en el Instituto”<sup>81</sup>.

**2. COMUNICACIÓN EXTERNA:** Todas aquellas comunicaciones que están dirigidas a sus públicos externos, con el fin de mantener o perfeccionar las relaciones públicas y así proyectar mejor la imagen corporativa de la organización.

**3. RELACIONES PÚBLICAS:** Son las diferentes actividades y programas de comunicación que se crean para sostener las buenas relaciones con los diferentes públicos que forman la organización.

**4. PUBLICIDAD:** Son los diferentes mensajes emitidos a través de los distintos medios masivos de comunicación que tienen como objetivo incrementar la venta de los productos o servicios de la organización.

**5. PUBLICIDAD INSTITUCIONAL:** Se considera como una herramienta de las relaciones públicas; ya que evoca en el público una imagen favorable de la organización”<sup>82</sup>.

De acuerdo a estos planteamientos con respecto a la comunicación externa de la institución, la Dra. Elizabeth Falconi, miembro del Instituto Juan César García, señala que la institución “maneja muchas relaciones públicas para de esta manera dar a conocer los programas y

---

<sup>81</sup> Tomado de la entrevista realizada a la Dra. Elizabeth Falconi , miembro del Instituto Juan César García

<sup>82</sup> <http://www.miespacio.org/cont/invest/comunica>

proyectos que lleva a cabo el mismo, además se realizan investigaciones de mercado entre otras herramientas”<sup>83</sup>.

Es decir que "si concebimos el papel de la comunicación en la institución como determinante en el mantenimiento de las buenas relaciones interpersonales, debemos asumir una posición en contra de las prácticas administrativas que fomenten la existencia de una única forma de comunicación. Es así como el valor y la importancia de las buenas comunicaciones en la organización se pueden apreciar en situaciones críticas o de conflictos"<sup>84</sup>.

#### **2.2.1.1. ELEMENTOS ESENCIALES PARA EL ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN EN LAS INSTITUCIONES**

De acuerdo a los planteamientos mencionados, la comunicación a nivel institucional debe tomar en cuenta cinco elementos: comunicación interna, comunicación externa, relaciones públicas, publicidad y publicidad institucional.

Para esta investigación me basaré principalmente en dos elementos principales de los antes expuestos como son: la comunicación interna y la comunicación externa, de los cuales se derivan los tres elementos restantes.

A continuación, explicaré el elemento de la comunicación interna.

---

<sup>83</sup> Tomado de la entrevista realizada a la Dra. Elizabeth Falconí , miembro del Instituto Juan César García

<sup>84</sup> NIÑO, Teresa del Pilar, “*La Comunicación Organizacional*”, Simposio Latinoamericano, Cali, Noviembre 1993

### **2.2.1.1.1 COMUNICACIÓN INTERNA**

Comunicar puertas adentro es desarrollar en las relaciones de trabajo un ambiente de sinceridad, de escucha y de circulación de la información. Para ello, primeramente, resulta importante implementar diagnósticos y planificaciones participativas. Si no se estimula la habilidad de la escucha al otro, no hay feedback y se pierde el sentido. Como diría Prieto Castillo, se produce la “entropía comunicacional”<sup>85</sup>. Si no se sabe escuchar, se corre el riesgo de comunicar muy bien la información que no le interesa a nadie y además se trunca otra vía de intercambio para generar creatividad y espíritu de equipo.

La comunicación interna sirve a que la misión y la historia de la organización sean compartidas por todos. En las corrientes vinculadas al managment esto se lo vincula con la “motivación personal”. “Ignorar los planes generales de trabajo suele conducir a la fragmentación y al desconocimiento del sentido de las propias acciones en una organización”<sup>86</sup>.

Para fortalecer esta afirmación es importante tomar en cuenta el punto de vista del Dr. Marcelo Aguilar, miembro del Instituto Juan César García, quien plantea que en la

---

<sup>85</sup> PRIETO, Castillo, Daniel, “*La Comunicación en la Educación*”, Ediciones Ciccus La Crujía, Argentina, 1999

<sup>86</sup> ELDIN, Francois, “*El Managment de la Comunicación*”, Editorial S.A, Argentina, 1998.

institución se deberían “crear canales de comunicación a nivel interno que posibiliten el manejo eficiente de la información generada por el instituto”<sup>87</sup>.

En este caso como se trata de la Comunicación Interna se puede:

- “Realizar un relevamiento y análisis de las ofertas y demandas de comunicación
- Entrevistas a integrantes
- Análisis de documentos: por documentos definimos todo material normativo o de difusión que utiliza la organización en sus diversos formatos y soportes.
- Observación
- Diagramar un FODA (Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)”<sup>88</sup>.

Una vez concluida esta etapa, se analizará el material procesado. De la interpretación de los datos, se identificarán cuáles son los actores generadores y receptores de información, los flujos informativos, el volumen y tipo de información que reciben y generan, demandas potenciales.

#### **2.2.1.1.1. GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA**

Gestionar la comunicación implica definir un conjunto de acciones y procedimientos mediante los cuales se despliegan una variedad de recursos de comunicación para apoyar la labor de las organizaciones.

---

<sup>87</sup> Tomado de la entrevista realizada al Dr. Marcelo Aguilar, miembro del Instituto Juan César García

<sup>88</sup> Alejandro R. Balza y Karina Aphal, “Desarrollo en la Comunicación Interna”, comunicologos.com.

Tomando en cuenta este señalamiento es necesario indicar que “la gestión de la comunicación interna del Instituto Juan César García no es funcional, en un porcentaje del 71 %”<sup>89</sup>, este dato se ve reflejado en las encuestas realizadas en la institución.

Entonces, es importante conocer que a través de “la Gestión en la Comunicación Interna se facilita el despliegue de todo el aparato comunicacional destinado al personal con el objeto de:

- Promover la comunicación entre los miembros
- Facilitar la integración entre las realizaciones personales y las institucionales
- Reducir los focos de conflicto interno a partir del fortalecimiento de la cohesión de los miembros
- Contribuir a la creación de espacios de información, participación y opinión”<sup>90</sup>.

No hay que olvidar que la Comunicación Interna de toda organización está inmersa en la Cultura Organizacional. Es decir, por el conjunto de valores, referencias, hábitos, ritos, signos etc. Que fundamentan la concepción que la organización tiene de sí misma. Esta cultura se debe tomar como punto de partida y marco para la implementación de una gestión ya que condiciona la comunicación.

---

<sup>89</sup> Información recopilada de las encuestas realizadas en el Instituto Juan César García

<sup>90</sup> <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos>



#### **2.2.1.1.1.1. LOS DESTINATARIOS**

“Cuando se habla de “Público Interno”, se lo remite solamente al personal de una organización dada. Pero también es importante considerar en la estrategia a todos aquellos públicos cercanos como los proveedores o familiares del personal que indirectamente comparten la cotidianeidad de la institución y se pueden identificar con ella”<sup>91</sup>.

Por lo cual, es importante conocer que según la Dra. Elizabeth Falconí, miembro del Instituto Juan César García, “lo primordial es que a través de la comunicación se generen espacios de participación que incentiven al involucramiento de los miembros del Instituto para que se consoliden las relaciones intrainstitucionales y también es importante que se busquen nuevos elementos mediante la comunicación que permitan una comunicación interinstitucional más relevante”<sup>92</sup>.

En este aspecto, vale la pena apuntar que la comunicación externa también tiene su relación con la interna. Todo lo que se comunica hacia fuera, a través de los medios de comunicación, también repercute en el público interno. Si diseñamos una campaña de publicidad institucional, en contradicción con los mensajes que circulan puertas adentro se pueden producir focos de conflictos importantes.

---

<sup>91</sup> ELDIN, Francois, “*El Managment de la Comunicación*”, Editorial S.A, Argentina, 1998.

<sup>92</sup> Tomado de la entrevista realizada a la Dra. Elizabeth Falconí, miembro del Instituto Juan César García

## **2.2.1.1.1.2. PARTICIPACIÓN**

La participación, tan temida por algunas organizaciones, resulta fundamental y no se reduce solamente a saber lo que ocurre. “Es necesaria la previsión de espacios emergentes de comunicación que faciliten formar, tener y tomar parte en los procesos orientados a la creación de valores en las organizaciones, sentimientos de pertenencia y valoración del integrante como recurso humano. En otras palabras, se trata de involucrar en lugar de convencer e imponer, de fomentar la toma de decisiones a partir de la experiencia de sus propios integrantes, de favorecer la integración entre los objetivos institucionales y los individuales, de contar con el personal como recurso estratégico, como Cliente Interno (como les gusta diferenciar en el marketing institucional de vanguardia) y no solamente como un eslabón en la cadena de montaje.

Las instancias de participación “se distinguen en tres niveles que suponen grados distintos de compromisos:

- Información: Contar con información sobre la organización permite a cada integrante saber dónde está parado.
- Opinión: para facilitar la incorporación de la experiencia de los integrantes de la organización. A esto algunos autores lo denominan “activo intangible”. Todo ello en pos del desarrollo institucional. La opinión presupone el conocimiento de la información. Se trata de sumar puntos de vistas, de identificar problemas que otros no observaron.

- Toma de Decisiones: vinculada con el desarrollo de la autonomía necesaria en cada área. Es el nivel superior de la participación y presupone los dos niveles anteriores”<sup>93</sup>.

Para reafirmar la relevancia de la participación en la institución, es necesario indicar que la Dra. Elizabeth Falconí, plantea que “sería interesante que propongan más formas de comunicación que fortalezcan el interior de la institución promoviendo la colaboración y participación de sus miembros”<sup>94</sup>.

#### **2.2.1.1.1.2. HACIA UN PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA**

“Una organización es producto de la confluencia de varias dimensiones: sus objetivos, los mecanismos organizativos y lo económico”<sup>95</sup>. La Comunicación atraviesa transversalmente a la institución en todas sus dimensiones. A raíz de ello, “se puede reconocer diversos ámbitos de la comunicación en las organizaciones:

- Ámbito de la información: se compone de normas y datos que permiten que la organización funciones de acuerdo al objetivo definido.

---

<sup>93</sup> CIRIGLIANO, Karla, “ Gestión de la Comunicación Interna en las Organizaciones: Hacia un Marco Teórico y Definición de Herramientas de Trabajo”, Gestiopolis, 2004

<sup>94</sup> Tomado de la entrevista realizada a la Dra. Elizabeth Falconí , miembro del Instituto Juan César García

<sup>95</sup> <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/208-comunicacion-interna-y-externa>

- **Ámbito de divulgación:** son las novedades y elementos que buscan captar a las personas, convencerlos, persuadirlos y sumar su voluntad a los fines de la organización. Los boletines, las publicaciones, son algunos de los elementos que se pueden implementar.
- **Ámbito de formación y socialización:** tiene por meta reforzar en forma explícita la cultura institucional. En este marco se insertan las actividades de capacitación, las actividades recreativas y las celebraciones.
- **Ámbito de participación:** es la participación destinada a que cada uno se exprese, darle la palabra y ofrecerle el reconocimiento. Puede incluirse el trabajo en equipo, el reconocimiento a las iniciativas, las sugerencias y las propuestas”<sup>96</sup>.

Un Plan incluye en sí mismo para comunicar la visión, los objetivos, los valores de la organización. Para su desarrollo y ejecución previamente se necesita contar con la decisión política de la máxima autoridad sino quedará en un cajón y el esfuerzo habrá sido en vano.

Según el Dr. Marcelo Aguilar, miembro del Instituto Juan César García, la comunicación “debe siempre estar ligada a una adecuada estrategia de marketing, lo que permitirá

---

<sup>96</sup> <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/rrhh/gescomint>

proyectar de una manera eficiente, las labores que realiza el instituto con respecto al público en general”<sup>97</sup>.

#### **2.2.1.1.1.3. HERRAMIENTAS DE GESTIÓN**

Es importante la generación de distintos Soportes de Comunicación Interna para que sea más rica la comunicación. Los mismos pueden ser orales, escritos, audiovisuales, digitales etc. Las Nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación (NTIC) abren el abanico de posibilidades e integran distintas modalidades generando soportes Multimedia e Hipermedia.

- **“Carta al Personal:**

Las cartas deben ser breves y legibles. Se utilizan para difundir información importante tales como resultados, cambios en la organización, etc. Su ventaja radica en la rapidez de su llegada y el impacto que provoca el remitente. Por ello, se aconseja no realizarlas en forma múltiple con un destinatario común sino personalizado”<sup>98</sup>.

Hay que señalar que “6 miembros del Instituto Juan César García, señalaron que se utiliza esta herramienta de comunicación”<sup>99</sup>.

---

<sup>97</sup> Tomado de la entrevista realizada al Dr. Marcelo Aguilar, miembro del Instituto Juan César García

<sup>98</sup> <http://www.degerencia.com/actualidad>.

<sup>99</sup> Información recopilada de las encuestas realizadas a los miembros del Instituto Juan César García

## **“Carteleras:**

Este ancestral pero efectivo medio de comunicación se debe colocar en un lugar de tránsito seguro del personal. Puede contener información general, normativas institucionales e informaciones que intercambia el personal. Es necesario que su contenido este ordenado para que visualmente sea de rápida lectura y notorio el cambio periódico de su información. Es necesario, para evitar malos entendidos, consignar en cada mensaje los remitentes y su fecha.

Con respecto a esta herramienta, “6 miembros del Instituto plantearon en la encuesta que si se emplea este instrumento de comunicación”<sup>100</sup>.

- **Cuadernillo de Bienvenida:**

Cualquier persona que ingresa a una Institución nueva necesita saber a dónde se ha incorporado. Para ello algunas organizaciones diseñan este material que tentativamente puede incluir: una síntesis histórica, las normas internas, su organigrama, sus integrantes, etc.”<sup>101</sup>.

Esta herramienta de comunicación no es utilizada en el Instituto Juan César García, de acuerdo a las encuestas realizadas a sus miembros.

---

<sup>100</sup> Información recopilada de las encuestas realizadas a los miembros del Instituto Juan César García

<sup>101</sup> ELDIN, Francois, “*El Managment de la Comunicación*”, Editorial S.A, Argentina, 1998.

- **“Folletos:**

Sobre temas particulares, se pueden diseñar sencillos y prácticos trípticos para el personal en el contexto de campañas de concientización interna”<sup>102</sup>.

Según las encuestas, solo “3 miembros señalan la utilización de esta herramienta de comunicación en el Instituto Juan César García”<sup>103</sup>.

- **“Publicación Institucional:**

Una revista interna informa, motiva y cohesiona al personal. Su importancia es que en ella confluyen informaciones de diferentes áreas. Así, se produce una comunicación ascendente, descendente y lateral. Además, la identificación de los integrantes con su contenido conlleva, por lado, la valoración como persona y, por otro, un sentimiento de pertenencia. Estas publicaciones se adecuan a los hábitos de lectura de cada cual y crea una cita periódica entre la redacción y el personal.

Hay que indicar que esta herramienta si es utilizada en la institución, de acuerdo a las encuestas, “15 miembros señalaron que si se emplea este instrumento de comunicación”<sup>104</sup>.

---

<sup>102</sup> McGraw-Hill, *“Taller de Análisis de la Comunicación I”*, 1995, pág. 181

<sup>103</sup> Información recopilada de las encuestas realizadas a los miembros del Instituto Juan César García

<sup>104</sup> Información recopilada de las encuestas realizadas a los miembros del Instituto Juan César García

- **Reuniones:**

Las reuniones son un espacio de comunicación para: informar, capacitar, reflexionar, tomar decisiones, etc. Lo importante es contar con espacio acorde y convocar a los participantes con la debida antelación”<sup>105</sup>.

Con respecto a esta herramienta de comunicación, cabe señalar que “7 miembros manifestaron su utilización en la institución de acuerdo a la aplicación de las encuestas”<sup>106</sup>.

- **“Línea abierta o Línea directa:**

Es una línea telefónica donde todos pueden llamar y dejar sus preguntas, sugerencias, temores, etc. en un contestador. Pueden utilizarlo todos los integrantes de la organización y es obligatorio que, junto al mensaje, dejen su nombre y sector. Los mensajes serán revisados por el responsable y a los pocos días se deben contestar los mensajes.

- **Buzón de Comunicaciones:**

Permiten que todos los integrantes de la organización se expresen con libertad y puedan hacer conocer a los niveles superiores de la organización su planteo. No deben tenerse en cuenta los mensajes anónimos”<sup>107</sup>.

---

<sup>105</sup> CARREÑO, María Isabel, “Gestión Universitaria - sistema de Información y Comunicación Factores Endógenos y Exógenos”, Julio de 1998, pág.

<sup>106</sup> Información recopilada de las encuestas realizadas a los miembros del Instituto Juan César García

<sup>107</sup> NOSNIK, Abraham, “El análisis de sistemas de comunicación en las organizaciones”, pág. 185



- **“Medios electrónicos**

Las relaciones hombre-espacio/ hombre-hombre, en el contexto de la Revolución Científico Tecnológico, cada vez se producen menos frente a frente. Un número creciente de redes se intercalan y organizan la interacción. A partir de ello resulta necesario suscitar nuevas relaciones de intercambio, no sólo de individuo a individuo, sino también de los individuos con la organización como espacio de pertenencia. Entre las posibilidades que puede poner en marcha una empresa se puede citar:

- **E-mail:** sus ventajas son: rapidez, interactividad, multidifusión, facilidad de fijación del destinatario.
- **Intranet:** es una red interna. Presenta la ventaja de ser un medio rápido e instantáneo. Sólo se necesita colocar las computadoras en red.
- **Listas de distribución y foros de discusión por internet:** puede servir para motivar a los integrantes en el uso de estas herramientas y estimular su pertenencia. Los temas pertinentes serían institucionales”<sup>108</sup>.

Es necesario conocer que “de acuerdo a las encuestas realizadas en el Instituto Juan César García, la línea abierta o línea directa, el buzón de comunicaciones y los medios electrónicos no son empleados en la institución”<sup>109</sup>.

---

<sup>108</sup> <http://www.conabio.gob.mx/otros/comunicacion/doctos/electronicos>

#### **2.2.1.1.2. COMUNICACIÓN EXTERNA:**

“Hay que conocer que la comunicación externa se refiere a los actos comunicativos dirigidos a públicos externos, con el fin de mantener o perfeccionar las relaciones públicas y así proyectar mejor la imagen corporativa de la organización”<sup>110</sup>.

Por su parte, Trelles asevera que “la comunicación corporativa nos habla tanto de la realidad de la organización como de la identidad corporativa interna, por lo que puede ser definida como el repertorio de procesos, mensajes y medios involucrados en la transmisión de información por parte de la organización; por tanto, no se refiere sólo a los mensajes, sino a los actos, al comportamiento mediante el cual todas las empresas transmiten información sobre su identidad, su misión, su forma de hacer las cosas y hasta sobre sus clientes”<sup>111</sup>.

De acuerdo a este planteamiento, es preciso señalar que “el Instituto Juan César García toma como base de la comunicación externa de la institución a herramientas como son: las relaciones públicas, marketing y la investigación de mercados, de acuerdo a las encuestas realizadas en esta institución”<sup>112</sup>.

---

<sup>109</sup> Información recopilada de las encuestas realizadas a los miembros del Instituto Juan César García

<sup>110</sup> RODRÍGUEZ, Ingrid, “Comunicación Organizacional: Teorías y Puntos de Vista”, citando a Trelles en Gestiopolis, 2005

<sup>111</sup> TRELLES, Irene, “Comunicación Organizacional”, Selección de lecturas, Editorial Félix Varela, Ciudad de La Habana, 2004

<sup>112</sup> Información recopilada de las encuestas realizadas a los miembros del Instituto Juan César García

Por lo tanto, es primordial conocer que aunque son muchas las funciones atribuidas a la comunicación en organizaciones, me centraré en autores en los que prime una mirada hacia el exterior de la colectividad empresarial.

Fernando Martín “puntualiza las funciones en tareas como coordinar y canalizar el plan o la estrategia de comunicación de la organización; gestionar acciones encaminadas a mejorar la imagen pública; potenciar, desarrollar y difundir la actividad de comunicación; conseguir que esta sea clara, veraz, transparente; mantener estrecha relación de colaboración con los medios y verificar y controlar la calidad e incidencias informativas y publicitarias de todas las acciones de comunicación”<sup>113</sup>.

Esta afirmación de Martín coincide con la visión de la Dra. Elizabeth Falconí, miembro del Instituto Juan Cesar García, que plantea que “es importante la relación de la institución con el entorno externo, ya que adquiriría de esta manera, una notoriedad social e imagen pública adecuada a los fines y actividades que persigue”<sup>114</sup>.

Para lo cual es necesario entender a la comunicación organizacional de acuerdo a las características que están a continuación:

- “Función descriptiva, investiga y expone el estado de los procesos comunicativos, o la concepción de las situaciones en los diferentes ámbitos de la organización.

---

<sup>113</sup> TRELLES, Irene, “*Comunicación Organizacional*”, Selección de lecturas, Editorial Félix Varela, Ciudad de La Habana, 2004

<sup>114</sup> Tomado de la entrevista realizada a la Dra. Elizabeth Falconí, miembro del Instituto Juan César García

- Función evaluadora, explica las razones por las cuales los diferentes ámbitos actúan de la manera en que lo hacen. Es la ponderación de los elementos que influyen en los procesos comunicacionales que se están produciendo.
- Función de desarrollo, analiza cómo reforzar aquello que ha sido evaluado como acertado y mejorar lo que fue considerado erróneo, y propone, además, la forma de realizarlo”<sup>115</sup>.

Por su parte, “la comunicación externa con clientes, intermediarios, proveedores, competencia, medios de comunicación y público en general es tan vital para la organización como la comunicación interna. Entre ellas además debe existir una alta integración”<sup>116</sup>.

Aunque la comunicación externa quede vinculada a departamentos tales como relaciones públicas y prensa, marketing, investigación de mercados, comunicación corporativa, etc. todos los miembros de la organización pueden realizar funciones de comunicación externa y de difusión de la propia imagen de la organización. Cuando aumenta el sentimiento de pertenencia, cuando las personas se sienten identificadas con la organización y mejoran las relaciones laborales, transmiten una imagen positiva hacia fuera.

---

<sup>115</sup> RODRÍGUEZ, Ingrid, “*Comunicación Organizacional: Teorías y Puntos de Vista*”, Gestipolis, 2005

<sup>116</sup> SIMON, H., “*La comunicación: Lecturas de teoría de la organización*”, Madrid, pág. 353

Esta afirmación tiene fundamento, ya que de acuerdo al Dr. Marcelo Aguilar, miembro del Instituto Juan César García, “es primordial que la comunicación contribuya a canalizar los medios de información externos que son de mucha utilidad para el crecimiento y sostenibilidad de la institución”<sup>117</sup>.

A la vez, la imagen que transmite la organización a la sociedad condicionará la satisfacción de ciertas necesidades de status y prestigio de sus empleados. Cuando la persona trabaja en una empresa sólida, importante, preocupada por los problemas sociales y que transmite una buena imagen social; en cierta medida se siente también realizada en su consideración social, incrementándose asimismo su sentimiento de pertenencia.

Esta tiene que ver con los públicos externos, es decir, consumidores, representantes o distribuidores, proveedores, agencias gubernamentales y legisladores, etc. “Esta comunicación involucra tres elementos: el transmisor, el medio de comunicación y el receptor. La efectividad de la comunicación depende de estos tres. Si el transmisor es incompetente o el mensaje poco claro, el receptor no entiende el significado de la señal y ha fracasado el proceso de la comunicación.

La comunicación puede ser verbal, que consiste de palabras habladas y escritas, o no verbal, expresada por medio de acciones, gestos, expresiones faciales, música y figuras”<sup>118</sup>.

---

<sup>117</sup> Tomado de la entrevista realizada al Dr. Marcelo Aguilar, miembro del Instituto Juan César García

<sup>118</sup> RÍOS, Jorge, “*Relaciones Públicas: Su administración en las organizaciones*”, Edit. Trillas; México, 2007

La comunicación es fundamental en la existencia de la comunidad moderna. Es así como las **relaciones públicas** constituyen una actividad por medio de la cual, las empresas, las organizaciones y los individuos, en igual forma los organismos gubernamentales buscan la comprensión y la colaboración de la comunidad a la que pertenecen.

De esta manera, “la comunicación externa en las organizaciones implica dar y recibir información entre las organizaciones y sus entornos relevantes”<sup>119</sup>.

De acuerdo a este señalamiento, según la Dra. Elizabeth Falconí, miembro del Instituto Juan César García, “es importante que se busquen nuevos elementos mediante la comunicación que permitan una comunicación interinstitucional más relevante”<sup>120</sup>.

Por lo tanto, hay que entender que la comunicación externa basándose en las relaciones públicas tiene por objetivo: “estimular a las personas o influir en ellas por medio de las comunicaciones, creando actitudes favorables de los diversos públicos hacia la organización, la respeten, la apoyen y le presten ayuda en los momentos de confusión. En otras palabras son actividades de una Industria, Asociación. Corporación, Profesión, Gobierno u otra organización, para promover y sostener sanas y productivas relaciones con personas tales como consumidores, empleados o comerciantes y con el público en general, para así adaptarse al medio ambiente en beneficio de la sociedad. Las actitudes favorables

---

<sup>119</sup> KREPS, Gary "La Comunicación en las Organizaciones" Ed. Addison -Wesley Iberoamericana. Estados Unidos. 1995. Pág. 254

<sup>120</sup> Tomado de la entrevista realizada a la Dra. Elizabeth Falconí , miembro del Instituto Juan César García

de estos públicos son indispensables para que la empresa subsista y además se desarrolle”<sup>121</sup>.

De acuerdo a este punto de vista, el desarrollo se convierte en la meta de la institución y solo puede lograrse mediante la buena utilización del entorno inmediato. El entorno conforma todos los factores externos a la organización. Las organizaciones y sus entornos están conectados por flujos de mensajes que proporciona a cada uno información relevante. El entorno relevante proporciona a los miembros de la organización información importante para procesar.

Dar y recibir son dos actividades comunicativas importantes e interrelacionadas, pues envía información de la organización a los representantes del entorno relevante y busca información pertinente del entorno relevante para la organización.

Asimismo Kreps indica que: “la comunicación externa se utiliza para proporcionar información persuasiva a los representantes del entorno acerca de las actividades, productos o servicios de la organización. La información enviada por medio de canales externos puede utilizarse para influir sobre las actividades de los individuos y de los grupos e el entorno relevante”<sup>122</sup>.

---

<sup>121</sup> <http://www.miespacio.org/cont/gi/tiposcom>

<sup>122</sup> KREPS, Gary "La Comunicación en las Organizaciones" Ed. Addison -Wesley Iberoamericana. Estados Unidos. 1995. Pág. 304

Llevando la propuesta de Kreps a la práctica se puede señalar que las organizaciones intercambian información constante con su entorno relevante. En este caso, el entorno relevante son los clientes de la organización que utilizan los servicios de la misma.

Por lo general, las organizaciones definen como comunicación externa formal a las áreas de Relaciones Públicas, Marketing, Opinión Pública e Investigación de Mercados. Las nuevas tendencias indican que existen nuevas formas de comunicación externas que a simple vista se definen como unidades operativas o de gestión pero que son de vital importancia para la organización.



## **CAPÍTULO 3**

### **PROPUESTA COMUNICACIONAL**

Para crear un nuevo modelo comunicacional aplicable al Instituto Juan César García, es necesario tomar en cuenta la estructura de la institución antes mencionada, así como los datos de los recursos metodológicos, que fueron expuestos en el capítulo anterior, los cuales reflejaron la necesidad de desarrollar un enfoque comunicacional como eje transversal utilizable en todas las áreas de la entidad en cuestión.

#### **3.1. MODELO DE COMUNICACIÓN COMO EJE TRANSVERSAL EN EL INSTITUTO JUAN CÉSAR GARCÍA**

El modelo de comunicación que propongo para la aplicación en el Instituto Juan César García, tiene como objetivo atravesar todos los departamentos de la institución, en este caso, las unidades técnicas y las unidades administrativas, para fortalecer la comunicación interna y externa de la misma, procurando su desarrollo y crecimiento organizacional mediante la utilización de herramientas de comunicación que incentiven la participación y colaboración de sus miembros.

Por lo cual, es importante conocer que:

Aplicar procesos de comunicación en las organizaciones de manera paralela a los de producción y de forma transversal a las áreas que conforman una institución no sólo mejora la productividad, sino que vuelven los ambientes laborales más transparentes y eleva el nivel de calidad de vida de los miembros de una institución<sup>123</sup>.

La gestión de la comunicación organizacional ha experimentado un amplio desarrollo en el mundo. En la actualidad, un gran número de instituciones ha señalado la importancia de integrar la comunicación en sus planes corporativos; por eso ya no es extraño encontrar áreas en las organizaciones dedicadas a armonizar la comunicación con sus diferentes públicos. Aunque la responsabilidad de comunicar no recae sólo en un sector, sino que es una labor de todo el equipo de trabajo de la organización, éste es un buen indicador para este desarrollo.

“La comunicación, como eje estratégico, es el sustento, la guía y el centro en torno al cual gira la dinámica organizacional”<sup>124</sup>.

Por tal motivo, supone para la institución inscribir todos sus procesos administrativos, productivos, comerciales, etc., así como sus diferentes públicos (desde sus colaboradores, proveedores, consumidores, gobierno, profesionales del sector, competencia, agremiaciones, entre otros) en una permanente interacción estructurada e integral que permita de manera productiva y competitiva alcanzar sus objetivos organizacionales.

---

<sup>123</sup> [http://www.eca.usp.br/alaic/boletin11/congreso\\_comunicacion\\_organizacional.htm](http://www.eca.usp.br/alaic/boletin11/congreso_comunicacion_organizacional.htm)

<sup>124</sup> COSTA, Joan, “*Congreso de Comunicación Organizacional*”, Boletín 10, 2008

De esta manera, se pone en evidencia la importancia de que dentro de una institución, se comprenda que la comunicación aplicada es un nuevo y poderoso instrumento estratégico y de gestión en las organizaciones.

Por lo cual:

La comunicación institucional se hace estratégica en la medida en que se sabe dónde está y a donde se quiere llegar, y para lograrlo se debe contar con una visión entrenada para analizar y comprender espacialmente aquello que rodea la institución y las diferentes situaciones que vive<sup>125</sup>.

La geometría de la comunicación estratégica en las instituciones propuesta por Ítalo Pizzolante, profesional en Comunicación Institucional Estratégica, permite tener una perspectiva en tres dimensiones de la organización para aplicar de manera transversal un programa integral comunicacional.

La primera dimensión de la comunicación se refiere al entorno institucional que es todo lo que circunda o rodea a la empresa, es el espacio donde se forma la imagen corporativa; la segunda dimensión es el contorno institucional y que es la superficie tangible o intangible que separa lo externo de la organización de lo interno, es decir, visto desde afuera, es el borde externo que comunica en forma voluntaria o no, los rasgos particulares de la personalidad institucional y que en el lenguaje de la comunicación organizacional recibe el nombre de identidad corporativa<sup>126</sup>.

---

<sup>125</sup> [www.pizzolante.com](http://www.pizzolante.com)

<sup>126</sup> PIZZOLANTE, Ítalo “*Congreso de Comunicación Organizacional*”, Boletín 11, 2009

La identidad corporativa es un sistema de comunicación que se integra a la estrategia global de la institución y que se extiende a todas las manifestaciones, producciones, propiedades y actuaciones; se presenta como la unidad de estilo de las comunicaciones institucionales dentro de la diversidad de sus componentes. La consistencia de los componentes de la identidad que integran el sistema, y que son sistemáticamente utilizados por la institución a través del tiempo y los soportes materiales, es la base de su notoriedad, su valoración y su fijación en el imaginario colectivo.

La tercera dimensión, según Pizzolante, es la parte no tangible de la empresa donde están anclados los valores, normas y principios, y que se conoce como cultura corporativa la cual se proyecta dentro y fuera de la empresa al momento de interrelacionarse los miembros.

“El dintorno institucional encierra la forma de ser y hacer las cosas en una organización, es estilo de vida de un ser humano que compartido con otros, dentro de la institución, la caracterizan y la hacen particular”<sup>127</sup>.

### **3.2. DESCRIPCIÓN DEL MODELO COMUNICACIONAL APLICABLE AL INSTITUTO JUAN CÉSAR GARCÍA**

Para el planteamiento de un modelo comunicacional que sea aplicable a la institución me basaré en los estudios realizados por Luhmann con respecto a las Teorías Organizacionales.

Para lo cual, es necesario conocer que según Luhmann, “las organizaciones se encuentran obligadas a innovar, lo que quiere decir a mantener el control sobre las alternativas de

---

<sup>127</sup> [www.pizzolante.com](http://www.pizzolante.com)

cambio, sea a través de la planificación o mediante la capacidad de innovación que se desarrolla a través de decisiones oportunas”<sup>128</sup>.

Este autor plantea el Modelo Persuasivo, el cual es:

Aplicable a las teorías y se centra en los resultados. Este modelo intenta seducir a los miembros y a los usuarios de la institución. A los miembros para que trabajen mejor y a los usuarios, obviamente, para brindarles un servicio<sup>129</sup>.

De acuerdo a esta afirmación, se puede analizar el modelo persuasivo con respecto a la comunicación interna, ya que el evento comunicativo según Luhmann tiene tres momentos: información - participación - comprensión, y externa, ya que propone que herramientas del sistema comunicativo funcionen como unidades de responsabilidad que ayuden a la comprensión de la información y faciliten la relación entre un sistema y otro. Promoviendo un mejoramiento de la misma tanto en los miembros de la institución como también en el medio externo en el que se desarrolla la entidad mencionada.

Otro modelo utilizable en el Instituto Juan César García, es el Modelo Participativo, planteado por William Ouchi, “este modelo se centra en procesos, permite un involucramiento de los miembros en la institución”<sup>130</sup>.

Tomando en cuenta este planteamiento, se puede aplicar este modelo al reforzamiento de la comunicación interna de la institución, procurando la participación y colaboración de los

---

<sup>128</sup> LUHMANN, Niklas, “*Organización y Decisión: Autooiesis, acción y entendimiento comunicativo*”, Edit. Anthropos, 2005, pág. 37

<sup>129</sup> LUHMANN, Niklas, “*Organización y Decisión: Autooiesis, acción y entendimiento comunicativo*”, Edit. Anthropos, 2005, pág. 50

<sup>130</sup> DAFT, Richard L., “*Teoría y Diseño Organizacional*”, Edit. Thomson Paraninfo S.A., México, 2006, pág. 80

miembros de la misma. Proponiendo la utilización de herramientas de comunicación como son: el buzón de comunicaciones y medios electrónicos que permitan la comunicación interna de los miembros de la institución.

Estos dos modelos de Teorías Organizacionales planteados, serán complementados con las Teorías de Comunicación expuestas anteriormente por Ramiro Beltrán, Daniel Prieto Castillo y Abraham Nosnik en los capítulos anteriores.

### **3.3. MODELO COMUNICACIONAL A NIVEL INTERNO Y EXTERNO DE LA INSTITUCIÓN**

Para enmarcar mi propuesta es importante tener en cuenta la definición general de Beltrán:

La comunicación es el proceso de interacción social democrática que se basa sobre el intercambio de símbolos por los cuales los seres humanos comparten voluntariamente sus experiencias bajo condiciones de acceso libre e igualitario, diálogo y participación<sup>131</sup>.

Hay que entender que la comunicación es una condición inherente a la existencia social del hombre, que está presente en todas las relaciones humanas que se generan en la sociedad. Por lo tanto, para efectos de este modelo, la comunicación es entendida como un proceso de participación, a través del cual un grupo de individuos intercambian conocimientos e información. Este proceso se desarrolla en un medio o contexto y sobre el marco referencial que poseen los involucrados.

---

<sup>131</sup> BELTRÁN, Ramiro, “*La Comunicación para el Desarrollo en Latinoamérica : Un Recuento de Medio Siglo*”, documento presentado al III Congreso de Comunicación, Buenos Aires, Argentina, 2005

Por lo cual, para “la gestión de los distintos tipos de comunicación que se hacen necesarios en cualquier institución –comunicación interna descendente, ascendente y horizontal y comunicación externa que se encarga de la imagen, de las relaciones públicas o de prensa”<sup>132</sup>.

La propuesta se enfoca en que la comunicación no es sólo función de un área específica, sino que debe asumirse por cada jefe y su equipo. Por lo que la existencia de estos departamentos puede ser tanto un reflejo de la importancia concedida a la comunicación como un indicador de los déficits que se producen en otras partes del sistema.

Y, mientras en estas instituciones se concede un valor creciente a la comunicación, considerándola un factor diferencial que repercute en su imagen, en su productividad y en la calidad de vida laboral; “en otras muchas sigue predominando la política de oídos sordos, de puertas cerradas y sigue cometándose el error de identificar comunicación con información”<sup>133</sup>.

Como diría Prieto Castillo, se produce el fenómeno de:

---

<sup>132</sup> [www.ciberconta.unizar.es](http://www.ciberconta.unizar.es)

<sup>133</sup> LUCAS MARIN, A.: “*La comunicación en la empresa y en las organizaciones*”, Barcelona: Bosch comunicación, 1997.

La entropía comunicacional entendida como la pérdida de comunicación de un sistema, se expresa en la pérdida de espacios comunicacionales, de oportunidades de comunicación, de entusiasmo en las relaciones, de riqueza en el discurso utilizado, etc., del apoyo a la co-responsabilidad comunicacional, de la evaluación y construcción de percepciones y de la producción de documentos comunicacionales de referencia. Esto se refleja en las relaciones de los miembros de la institución, tanto entre sí como con sus interlocutores, en las situaciones generales de comunicación, en los materiales producidos y en la organización interna<sup>134</sup>.

La complejidad del fenómeno comunicativo requiere enmarcarlo en relaciones interactivas y dinámicas, como un proceso circular en el que emisor y receptor intercambian alternativamente sus roles y que exige comprensión entre las personas que intervienen en él.

La información es sólo una parte de ese proceso –el contenido de lo que se comunica– y por sí mismo no produce comunicación. Para Luhmann, la información, la expresión comunicativa y la comprensión serían los tres elementos del fenómeno comunicativo. Por consiguiente, para que se desarrolle un proceso comunicativo “la información ha de ser expresada, y esta expresión comunicativa ha de ser comprendida”<sup>135</sup>.

---

<sup>134</sup> PRIETO CASTILLO, Daniel. *“Planificación de la comunicación institucional”*, Universidad Centroamericana José Simeón Cañas, San Salvador, El Salvador. 1993.

<sup>135</sup> LUHMANN, N.: *Sistema Social*, México: Universidad Iberoamericana, 1995, pág. 139



La necesidad de comunicación en una organización se ve reforzada cuando observamos las múltiples ventajas que se derivan de ella, tanto para la organización como para las personas:

- Los procesos de comunicación, desde una perspectiva sistémica, permiten a la organización mantener la coordinación entre sus distintas partes y alcanzar así su característica esencial: la de ser un sistema. La acción coordinada y el trabajo en equipo, frente al trabajo en solitario sin interacción cooperativa y coordinada, contribuirán a lograr los objetivos estratégicos<sup>136</sup>.
- La comunicación es, además, un instrumento de cambio. El pensamiento estratégico lleva implícito un mensaje de cambio: la necesidad de adaptación al entorno cambiante en el que vive la organización. En este contexto, la comunicación interna permite la introducción, difusión, aceptación e interiorización de los nuevos valores y pautas de gestión que acompañan el desarrollo organizacional.
- Por otro lado, uno de los objetivos que toda institución persigue es que sus miembros estén motivados, identificados con los objetivos organizacionales.
- Los miembros a su vez, necesitan estar informados para sentirse parte activa de la organización y que la participación reciba el adecuado reconocimiento. De este modo, la comunicación al incrementar las posibilidades de participación, favorecen las iniciativas y movilizan la creatividad, convirtiéndose en un factor de integración, motivación y desarrollo personal<sup>137</sup>.

Todo ello contribuirá a mejorar la calidad de vida laboral y la calidad del servicio ofrecido por la institución, así como al aumento de la productividad y el incremento de la competitividad. Hay que recordar que, dada la competitividad del entorno, la organización

---

<sup>136</sup> KATZ, D. Y KHAN, R.: *Psicología social de las organizaciones*. México: Trillas, 1986, pág. 30

<sup>137</sup> PUYAL, E.: "La supervisión de grupos autónomos de trabajo: una cuestión paradójica", *Revista de Gestión Pública y Privada*, n° 4, 1999, pág. 303

no solo deberá competir en la calidad de los servicios que ofrezca, sino en la calidad de vida laboral que otorgue a sus activos humanos.

Como señala, Prieto Castillo con respecto a las instituciones, “el desafío es acompañar ese necesario proceso con un enriquecimiento de las relaciones, con una construcción de uno mismo y del otro”<sup>138</sup>.

En la búsqueda de la Calidad Total, la comunicación aparece como un elemento fundamental de partida, haciéndose cada vez más necesaria la planificación de los medios de comunicación y el uso adecuado en las estrategias de comunicación, de tal modo que condicionen una óptima eficacia de los mensajes.

La buena gestión de la comunicación interna debe alcanzar un objetivo básico: cubrir las necesidades de comunicación que presentan los individuos o grupos que conforman la organización. Y en este sentido, la comunicación es tan importante para los miembros de la institución como para la dirección de la misma.

Como plantea Nosnik, “el comunicador se convierte en un agente de cambio en la organización, pues, sus teorías y métodos coadyuvan con la función de desarrollo organizacional”<sup>139</sup>.

---

<sup>138</sup> PRIETO CASTILLO, “*La Comunicación en la Educación*”, Ediciones Ciccus, La Crujía, Argentina, 1999

“En las nuevas organizaciones de la información, las redes informáticas internas o intranets están ganando posiciones como medio de comunicación que desplaza a la tradicional comunicación a través de relaciones personales y medios escritos”<sup>140</sup>.

En este caso, la propuesta comunicacional en el Instituto Juan César García sería crear una red de intranet, ya que en la actualidad, este es uno de los elementos que produce desinformación entre los miembros de la misma.

Es necesario conocer que la comunicación descendente se caracteriza por poseer un contenido demasiado específico; transmite mensajes predominantemente relacionados con la ejecución y valoración de la tarea, órdenes y especificaciones de trabajo relacionadas con las funciones a realizar, los objetivos a alcanzar, las líneas de acción que conviene respetar, el nivel de cumplimiento de la tarea.

Ocultos datos de carácter institucional: los objetivos de la organización, los resultados alcanzados, los acontecimientos más importantes y significativos (inversiones de la organización, expansiones, cambios organizativos, etc.).

---

<sup>139</sup> NOSNIK, Abraham, *"El papel del investigador de la comunicación en la práctica de las organizaciones"*, México, 1988, pág., 194

<sup>140</sup> SOMOZA, F.: *"La comunicación interna, instrumento de motivación de la empresa"*, *Alta Dirección*, n°. 179, 1996, pág. 42

Aunque la difusión de algunas de estas informaciones puede comprometer ciertos objetivos estratégicos, otras que no conllevan ningún peligro, tampoco se difunden.

La comunicación descendente, que da prioridad a los intereses de la organización, además de una información personal sobre su trabajo (condiciones del mismo, salarios, promoción, etc.). Las referencias sobre la vida de la organización, sus objetivos, sus proyectos o los resultados, son tanto más importantes cuanto mayor es el grado de autonomía o de responsabilidad del trabajador en la toma de decisiones. Dado que, cuanto mejor informados estén, cuantos más datos conozcan y cuanto más se potencien las comunicaciones de carácter socio-integrativo; en mejores condiciones se encontrarán para participar<sup>141</sup>.

Otro factor importante que hay que analizar es la comunicación ascendente es de vital importancia para las organizaciones basadas en la información dado que, como señala Drucker, “los conocimientos estarán en la parte baja de la pirámide jerárquica, en la mente de los especialistas que realizan diversos trabajos y se dirigen a sí mismos”<sup>142</sup>.

Por otro lado, muchas de las deficiencias o puntos débiles de la comunicación descendente podrían evitarse recurriendo a mecanismos que posibiliten el feed-back.

La comunicación ascendente se convierte, de este modo, en una herramienta que proporciona una retroalimentación importante sobre la efectividad de las comunicaciones descendentes y sobre los problemas de la organización. Permite a los trabajadores plantear sugerencias para la solución de problemas o propuestas de mejora y, en el peor de los casos, quejarse o comunicar el descontento.

---

<sup>141</sup> GARRIGÓS, J.L.: “*Cómo elaborar un plan de comunicación interna*”, *Capital Humano*, Madrid, n.º. 94, 1996, pág. 15

<sup>142</sup> DRUCKER, P., “*Gestión del conocimiento*”, Bilbao, 2000, pág. 6

Las ventajas que se derivan de todo ello son múltiples: permite conocer el clima social de la organización, contribuye a estimular la creatividad de los trabajadores, favorece su enriquecimiento y desarrollo personal, hace que el trabajo y la dirección sean más cooperativos desapareciendo elementos de tensión y conflicto en las relaciones interpersonales, aumenta el compromiso con la organización, mejora la calidad de las decisiones, etc.<sup>143</sup>

Con respecto al desarrollo personal de los miembros de la institución, Ouchi plantea tres elementos básicos para su teoría de participación que es necesario tomarlos en cuenta, estos son: “la confianza, la atención a las relaciones humanas y las relaciones sociales estrechas”,<sup>144</sup>.

Otro elemento que debe analizarse en la propuesta es la comunicación horizontal, que es aquella que se da entre iguales a niveles directivos por sus repercusiones en la coordinación e integración de los subsistemas de la organización y por el desarrollo experimentado por la “dirección intermedia” como mecanismo esencial de coordinación y control en las estructuras organizativas altamente burocratizadas.

De acuerdo a estos lineamientos, cabe señalar la formulación de Beltrán, en el cual plantea que un “modelo de comunicación horizontal está cifrado en el acceso, el diálogo y la participación entendidos como factores interdependientes”<sup>145</sup>.

---

<sup>143</sup> [www.ciberconta.unizar.es](http://www.ciberconta.unizar.es)

<sup>144</sup> OUCHI, William. “Theory Z : How American Business Can Meet the Japanese Challenge”, 1981, Perseus

<sup>145</sup> BELTRÁN, Ramiro, “*La Comunicación para el Desarrollo en Latinoamérica : Un Recuento de Medio Siglo, documento presentado al III Congreso de Comunicación*”, Buenos Aires, Argentina, 2005

Sin embargo, con la introducción de fórmulas participativas como los círculos de calidad o grupos de resolución de problemas o de nuevas formas de organización del trabajo y especialmente con el rediseño de puestos grupal; los grupos se convierten en la unidad básica de la organización del trabajo, en lugar de trabajadores individuales.

De este modo, se estimula y organiza la comunicación horizontal en el núcleo de operaciones como herramienta que facilita la coordinación entre los trabajadores, mejora el clima social, satisface necesidades sociales y de autorrealización de la personas y contribuye al desarrollo de una organización más innovadora. Un tipo de comunicación que en la organización taylorista utilizaba normalmente la estructura informal, quedando reducida a su mínima expresión en la dimensión formal. En las organizaciones postayloristas se trata, en definitiva, de utilizar las potencialidades de las relaciones directas, afectivas y cohesivas propias de los grupos naturales e informales y hacer converger en la medida de lo posible la estructura oficial con la sicométrica”<sup>146</sup>.

Conseguir la combinación adecuada del aspecto comunicativo entre lo formal e informal, lleva a que sistema formal se oriente fundamentalmente a la consecución de los objetivos y el sistema informal garantice la cohesión interna del grupo.

El trabajo en equipo se convierte en el emblema de aquellas instituciones que tratan de eliminar las interacciones basadas en la competición y marcadas por la incomunicación y sustituirlas por relaciones interpersonales cooperativas y efectivas. “Puede resultar paradójico observar cómo paralelamente se ven potenciados los equipos virtuales en los que

---

<sup>146</sup> ROBBINS, H. y FINLEY, M., “*Por qué fallan los equipos*”, Barcelona: Gránica, 1999, pág. 47

quedaría debilitado el sentido de pertenencia debido al aislamiento de las personas entre sí,<sup>147</sup>.

La mejora de los procesos de comunicación interna exige la elaboración de un plan estratégico de comunicación insertado en la cultura de la organización que permita a través de los medios y soportes adecuados cubrir las necesidades de comunicación que presentan los individuos y grupos que componen la organización.

La comunicación externa de la institución se relaciona con los usuarios de la misma, medios de comunicación y público en general es tan vital para la organización como la comunicación interna. Entre ellas además debe existir una alta integración.

Aunque la comunicación externa quede vinculada a departamentos tales como relaciones públicas y prensa, marketing, investigación de mercados, comunicación corporativa, etc. todos los miembros de la organización pueden realizar funciones de comunicación externa y de difusión de la propia imagen de la organización.

---

<sup>147</sup> MAZO, J. M.: *“Paradojas de la empresa interconectada”*, Anuario de Comunicación. Madrid. ADC-DIRCOM, 1998

Como plantea Prieto Castillo, “la comunicación externa e interinstitucional está dada de acuerdo a los siguientes factores: relaciones interpersonales, proyectos comunes, medios para dirigirse a otras instituciones e información interinstitucional”<sup>148</sup>.

Cuando aumenta el sentimiento de pertenencia, las personas se sienten identificadas con la organización y mejoran las relaciones laborales, transmiten una imagen positiva hacia fuera.

A la vez:

La imagen que transmite la organización a la sociedad condicionará la satisfacción de ciertas necesidades de status y prestigio de sus miembros. Cuando la persona trabaja en una institución sólida, importante, preocupada por los problemas sociales y que transmite una buena imagen social; en cierta medida se siente también realizada en su consideración social, incrementándose asimismo su sentimiento de pertenencia<sup>149</sup>.

Por consiguiente, estamos ante dos sistemas de comunicación (interna y externa) interdependientes y que es necesario gestionar de una manera coordinada. Sin embargo, las estrategias de innovación en las instituciones suelen recaer preferentemente en la comunicación externa, antes que en la interna. Gómez y Patiño ilustran esta situación de forma metafórica: “se da mucha importancia a la ropa externa, a la que se ve, a la que la

---

<sup>148</sup> PRIETO CASTILLO, “*La Comunicación en la Educación*”, Ediciones Ciccus, La Crujía, Argentina, 1999

<sup>149</sup> SIMON, H.: “*La comunicación*”, *Lecturas de teoría de la organización*, Madrid: MAP, 1993, pág. 356



gente puede valorar, olvidando en ocasiones que el éxito de que una ropa externa siente bien reside en la calidad y el diseño de la ropa interior”<sup>150</sup>.

### **3.4. ÁREAS DE TRABAJO DEL INSTITUTO JUAN CÉSAR GARCÍA**

#### **3.4.1. DIRECCIÓN**

La Dirección cumple sus actividades a través de las Unidades, de conformidad a los acuerdos y resoluciones de la Asamblea y Directorio.

En cada Unidad se está estructurando paulatinamente un grupo técnico – administrativo encargado de llevar adelante las tareas institucionales, enmarcadas en los objetivos que señalan los Estatutos.

---

<sup>150</sup> GOMEZ Y PATIÑO, M<sup>a</sup>. G. “*El Gabinete de comunicación sinónimo de hermetismo*”, La Coruña: VI Congreso Español de Sociología, 1998

### **3.4.2. UNIDADES TÉCNICAS**

Las unidades técnicas son las encargadas de la investigación y el desarrollo de los procesos con el fin de obtener mayor eficiencia dentro de la productividad de la institución, las unidades son:

**3.4.2.1. UNIDAD DE ALIMENTACIÓN Y NUTRICIÓN:** En esta área se llevan a cabo proyectos e investigaciones de temas relacionados con el ámbito alimentario y nutricional de la población, que constituyen temas de interés a nivel local y nacional, proponiendo soluciones a problemas y promoviendo la gestión de desarrollo en el sector en cuestión.

Entre los proyectos realizados con respecto a esta área se pueden mencionar; *Alimentación, Nutrición y Desarrollo – Proyecto ANDES, Dieta y Salud*, entre otros.

#### **3.4.2.2. UNIDAD DE ENFERMEDADES TROPICALES**

En esta área se realizan investigaciones, proyectos y programas de enfermedades localizadas en sectores tropicales tratando de proponer soluciones y de crear un ambiente de atención hacia las mismas.

El Instituto ha llevado a cabo algunas investigaciones dentro de las cuales se mencionan: la investigación de *Malaria en la Amazonía* y *Malaria en Maldonado, Esmeraldas - Ecuador*, *Un estudio diferencial de género*, entre otras.

### **3.4.2.3. UNIDAD DE SERVICIOS DE SALUD**

“El área de Servicios de Salud lleva a cabo diversas investigaciones, programas y proyectos en relación con todos los ámbitos de la salud”<sup>151</sup>.

Entre los estudios realizados están; *Evaluación del Programa Materno y Planificación Familiar*, *Flúor*, *Nutrición y Caries Dental*, entre otros.

### **3.4.2.4. UNIDAD DE CIENCIA Y TÉCNICA**

Esta área “tiene como objetivo producir un nuevo conocimiento para dar solución a problemas de interés en la realidad social”<sup>152</sup>. En este tipo de actividad se genera y se hace disponible conocimiento bajo la forma de teorías, leyes, explicaciones, y aún, hipótesis o

---

<sup>151</sup> Revista del Instituto Juan César García, Vol. 4, Quito, 1994, pág.79

<sup>152</sup> Revista del Instituto Juan César García, Vol. 4, Quito, 1994, pág.95

simples postulados, cuyo verdadero valor consiste en que pueden ser validables por vía de la experiencia y el razonamiento riguroso. El propósito es la organización y la administración de proyectos en el Instituto. Mediante la formulación de políticas, mecanismos e instrumentos para el desarrollo de la ciencia y la tecnología.

### **3.4.2.5. UNIDAD DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

En esta área, el Instituto lleva a cabo una planeación de personal que determina las necesidades de personal en la institución, determina los objetivos, políticas, procedimientos y programas de administración de personal dentro del mismo. “El objetivo del área consiste en realizar estudios tendientes a la proyección de la estructura de la institución en el futuro, con el propósito de determinar programas de capacitación y desarrollo, llegado el caso de reclutamiento y selección”<sup>153</sup>. El reclutamiento se realiza para buscar y atraer solicitantes capaces para cubrir las vacantes que se presenten en la institución. La selección se lleva a cabo para analizar las habilidades y capacidades de los solicitantes a fin de decidir, sobre bases objetivas, cuál tienen mayor potencial para el desempeño de un puesto y posibilidades de un desarrollo futuro, tanto personal como de la institución. Posteriormente se hace la capacitación y desarrollo dentro de la institución, que tiene por objeto ampliar, desarrollar y perfeccionar al personal para su crecimiento profesional en determinado puesto en la institución o para estimular su eficiencia y productividad.

---

<sup>153</sup> Revista del Instituto Juan César García, Vol. 3, Quito, 1990, pág 76

### **3.4.3. UNIDADES ADMINISTRATIVAS**

Las unidades administrativas son las encargadas de velar por el buen funcionamiento de la institución y están encargadas de operativizar o viabilizar los proyectos que se generan en la fundación. Las unidades son:

#### **3.4.3.1. UNIDAD DE CENTRO DE CÓMPUTO**

Apoyar computacionalmente las actividades de todas las unidades del Instituto, preocupándose del desarrollo de programas como de la actualización de los mismos, procurando el buen funcionamiento de los equipos. De esta manera, “se realiza el almacenamiento y archivo de la información y de los datos que permiten dar seguimiento a las investigaciones, programas y proyectos”<sup>154</sup>.

#### **3.4.3.2. UNIDAD DE CENTRO DE INFORMACIÓN**

El propósito del centro de información es contribuir al desarrollo y formación integral de la institución mediante la recopilación, sistematización, preservación y difusión de la información documental en todos sus formatos; facilitar el acceso a la información necesaria para el óptimo desarrollo de las funciones sustantivas del Instituto Juan César García, mediante la prestación de servicios de calidad; y promover el

---

<sup>154</sup> Revista del Instituto Juan César García, Vol. 4, Quito, 1994, pág. 98

desarrollo de la cultura de la información, así como de las competencias requeridas para su acceso y utilización<sup>155</sup>.

### **3.4.3.3. UNIDAD DE FONDO EDITORIAL Y PUBLICACIONES**

El fondo editorial del Instituto promueve, fortalece y difunde los resultados del conocimiento científico, tecnológico y de innovación, pero también contempla su carácter de la institución.

La misión básica del Fondo Editorial no consiste sólo en publicar y difundir trabajos cuya excelencia en calidad -académica, investigativa y de presentación- contribuyan a consolidar la imagen e identidad misma de la Fundación. También contempla el estímulo a la creación intelectual, la promoción de la investigación y el apoyo a la labor docente de la propia Fundación, procurando su más amplia difusión<sup>156</sup>.

### **3.4.3.4. UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN**

El área administrativa de la institución “pone atención al comportamiento de la institución, además de referirse al proceso de conducción de la misma, y comprende un conjunto de reglas, normas y procedimientos que permiten el funcionamiento del Instituto”<sup>157</sup>.

---

<sup>155</sup> Revista del Instituto Juan César García, Vol. 4, Quito, 1994, pág. 55

<sup>156</sup> Revista del Instituto Juan César García, Vol. 3, Quito, 1990, pág. 15

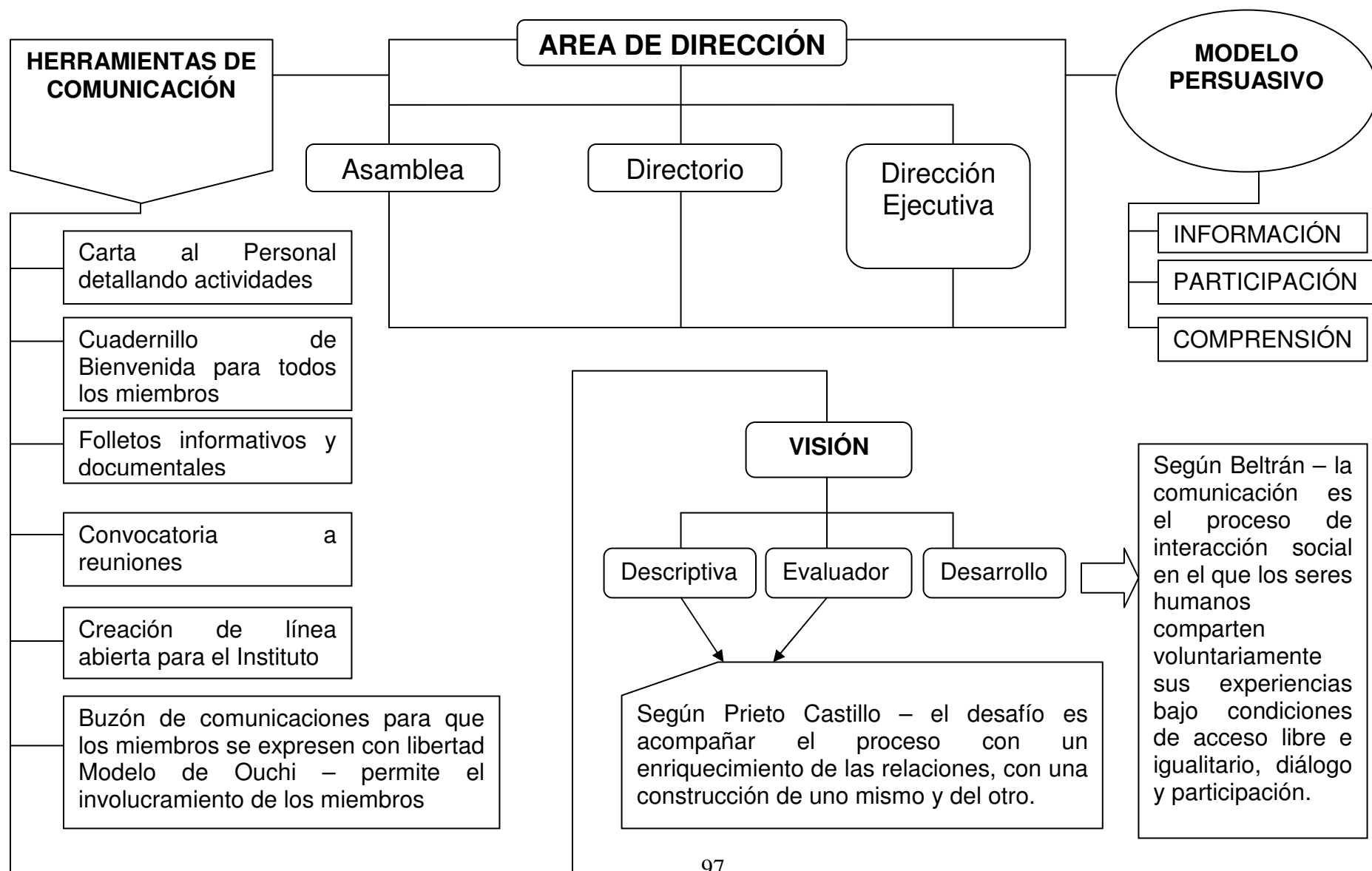
<sup>157</sup> Revista del Instituto Juan César García, Vol. 3, Quito, 1990, pág. 23

### **3.4.3.5. UNIDAD DE FINANZAS**

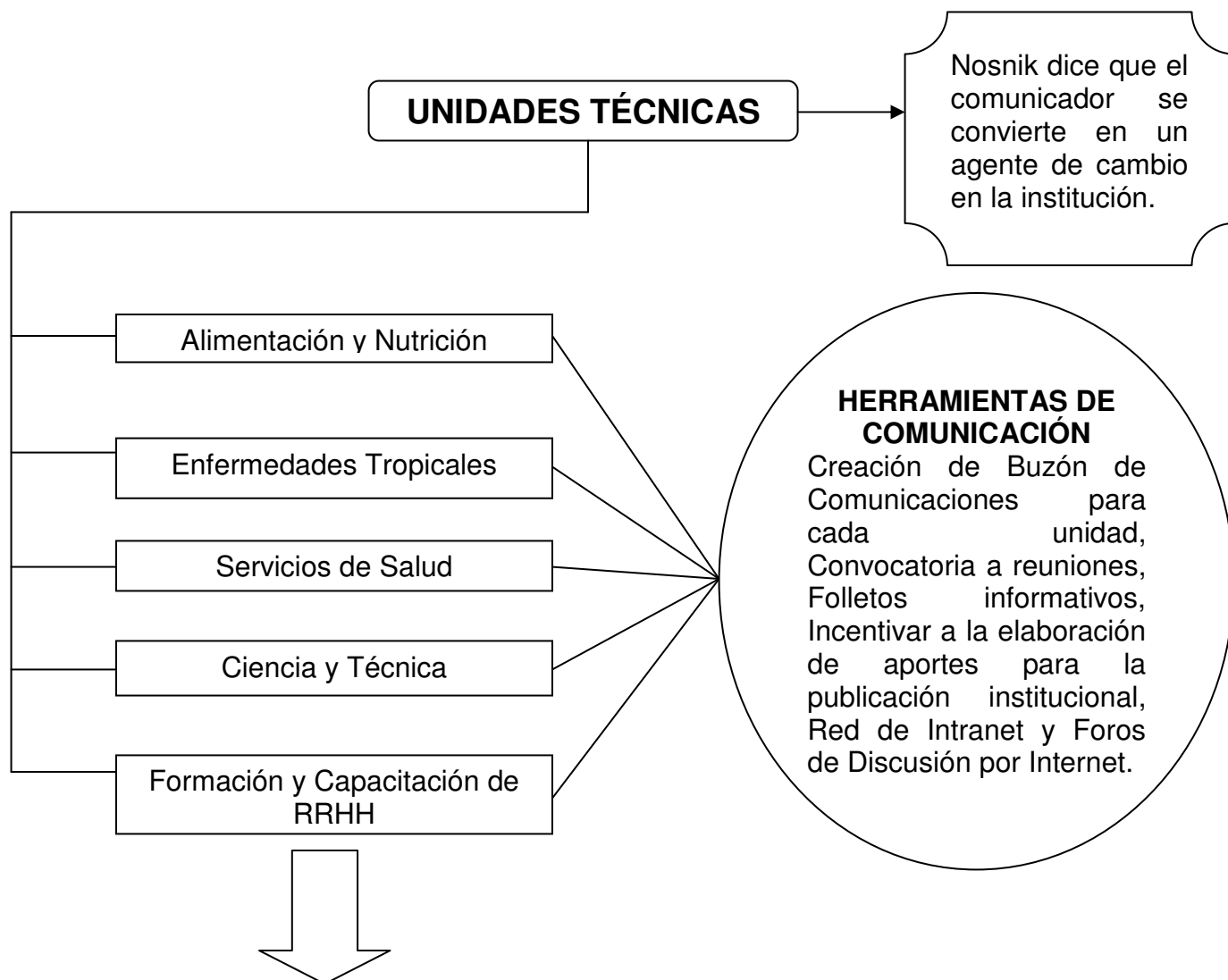
La unidad financiera se encarga de orientar la estrategia financiera para garantizar la disponibilidad de fuentes de financiación y proporcionar el debido registro de las operaciones como herramientas de control de la gestión de la institución. Además se encarga de la eficiente administración del capital de trabajo dentro de un equilibrio de los criterios de riesgo y rentabilidad.

Como podemos evidenciar, la Fundación Juan César García, en su estructura cubre con todos los aspectos legales, sin embargo, carece de una unidad que se encargue de llevar adelante la comunicación, a nivel interno y externo, lo cual me lleva a plantear mi propuesta para fortalecer esta área y mejorar de esta manera el desarrollo de la institución.

### 3.5. APLICACIÓN DE LA COMUNICACIÓN COMO EJE TRANSVERSAL EN LA INSTITUCIÓN







- Información –normas y datos que permiten que la institución funcione de acuerdo al objetivo definido en el área.
- Divulgación - son las novedades y elementos que buscan captar a las personas, convencerlos, persuadirlos y sumar su voluntad a los fines de la organización. Los boletines son una herramienta que se puede implementar.
- Formación y Socialización: tiene por meta reforzar en forma explícita la cultura institucional. En este marco se insertan las actividades de capacitación, las actividades recreativas y las celebraciones.
- Participación: en el trabajo en equipo, el reconocimiento a las iniciativas, sugerencias y propuestas.

## OBJETIVO

- Promover la comunicación entre los miembros
- Facilitar la integración entre las realizaciones personales y las institucionales
- Reducir los focos de conflicto interno a partir del fortalecimiento de la cohesión de los miembros
- Contribuir a la creación de espacios de información, participación y opinión.

## UNIDADES ADMINISTRATIVAS

Centro de  
Cómputo

Centro de  
Información

Fondo Editorial y  
Publicaciones

Administración

Finanzas

### Herramientas de Comunicación

Lo más idóneo sería asignar un asesor informático para cada unidad de la Institución, para de esta manera establecer redes internas en cada una de las unidades del Instituto, y a su vez crear una red central que conecte las redes existentes de la institución. Entonces se crearán redes de almacenamiento de información de cada unidad y una red de almacenamiento informativo y documental general. El centro de cómputo debería valerse de herramientas como son el email, el intranet y las listas de distribución que promuevan la realización de foros de discusión por internet, mediante las cuales se puede mejorar la comunicación interna y externa de la institución. (Sentido de pertenencia a la institución)

- ✓ Todas las actividades deberían ser comunicadas mediante cartas al personal
- ✓ Sería recomendable comunicar las actividades por medio de boletines electrónicos para que todos los miembros de la institución se encuentren informados.
- ✓ La reunión de los miembros cuando las circunstancias lo ameriten es indispensable en la institución.
- ✓ La colaboración de los miembros con artículos sería muy importante para el fondo editorial, ya que enriquecería la publicación institucional.

La mejora de los procesos de comunicación debe realizarse a través de los medios y soportes adecuados para cubrir las necesidades que presentan los individuos y grupos que componen la institución.

### **3.6. RESUMEN DE LA PROPUESTA DE APLICACIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN EL INSTITUTO JUAN CÉSAR GARCÍA**

La aplicación de la comunicación organizacional como eje transversal en el Instituto de Ciencias Sociales y de Salud “Juan César García” pretende contribuir lineamientos, políticas y estrategias que procuren el mejoramiento de la interrelación interna y externa de la institución, así como permitir el conocimiento de todas las actividades y acciones que se llevan a cabo en la entidad para que todos los miembros y colaboradores de la misma puedan participar, gestionar y dar seguimiento a los procesos.

Además, la comunicación organizacional permitirá la ejecución de programas de capacitación e intercambio de conocimientos dentro de la institución, lo que llevará a la participación como elemento necesario para la previsión de espacios emergentes de comunicación que faciliten formar, tener y tomar parte en los procesos orientados a la creación de valores en las instituciones, sentimientos de pertenencia y valoración del integrante como recurso humano. En otras palabras, se trata de involucrar en lugar de convencer e imponer, de fomentar la toma de decisiones a partir de la experiencia de sus propios integrantes, de favorecer la integración entre los objetivos institucionales y los individuales, de contar con el personal como recurso estratégico. Para de esta manera, promover la planificación de reuniones científicas, conferencias, seminarios, entre otros, que permitan llevar adelante las tareas institucionales, enmarcadas en los objetivos que señalan los estatutos previamente establecidos.

**Objetivo General:**

- Aplicar la comunicación organizacional como eje transversal con el fin de mejorar la interrelación interna y externa de los miembros de la organización y del entorno del Instituto de Ciencias Sociales y de Salud “Juan César García”.

**Objetivos Específicos:**

- Analizar teóricamente el enfoque comunicacional que pueda ser aplicable y funcional en el Instituto Juan César García.
- Esquematizar las políticas y lineamientos comunicacionales que lleva a cabo el Instituto de Ciencias Sociales y de Salud “Juan César García” para su desarrollo organizacional.
- Proponer políticas comunicacionales en la institución con la finalidad de responder a las necesidades urgentes que presenta la organización a nivel interno y externo.
- Determinar el impacto de las estrategias de comunicación en la institución como agente de progreso para mejorar la organización.

**Beneficiarios de la Propuesta:**

Los beneficiarios directos de la propuesta de intervención serían en primer lugar: los miembros del Instituto de Ciencias Sociales y de Salud “Juan César García” (20 personas entre directivos y miembros) desde los niveles de jerarquía más altos de la organización como son: la asamblea, el directorio y la dirección ejecutiva, así como atravesando las unidades técnicas y las unidades administrativas que forman parte del orden establecido en la institución.

### **Herramientas para el Diagnóstico de Comunicación**

Para diseñar la Propuesta de Comunicación del Instituto Juan César García, previamente se realizó un análisis de la realidad comunicacional, para el cual se utilizaron las siguientes herramientas de recolección de información:

- Encuestas a todos los miembros de la institución
- Reuniones y Entrevistas con los miembros de la institución

### **Metas e Indicadores:**

METAS	INDICADORES
-------	-------------

<b>COMUNICACIÓN INTERNA</b>	
Mejorar los flujos de comunicación institucional en todos los niveles.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de reuniones de trabajo entre jefes y su personal a cargo y entre jefes y directivos.</li> <li>- Número de asistentes a las reuniones de trabajo</li> </ul>
Incentivar la participación activa en el proceso de mejora de la comunicación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de miembros interesados en las actividades que realiza la institución</li> </ul>
Posicionar la Intranet como herramienta de trabajo y canal de información interna.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de miembros que se informan mediante la página web de la institución.</li> <li>- Porcentaje de miembros que usan este canal para resolver su trabajo diario.</li> </ul>
Consolidar al Boletín “Comunicación Interna” como canal de identificación institucional y de participación del personal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Periodicidad de la publicación (semanal)</li> <li>- Número de colaboradores y participantes de cada unidad de la institución.</li> </ul>
<b>COMUNICACIÓN EXTERNA</b>	
Consolidar al Sitio Web como canal de promoción y difusión de los servicios al ciudadano.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de actualizaciones (mensual)</li> <li>- Cantidad de consultas recibidas a través de la casilla, que se difunde en el sitio.</li> </ul>
Optimizar la difusión de la información sobre los servicios que brinda el Instituto a los ciudadanos particulares, a través de distintos medios.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de piezas de difusión</li> </ul>
Continuar con la presencia institucional en eventos relacionados con las actividades que lleva a cabo el Instituto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de eventos en los que tenga participación y colaboración el Instituto Juan César García.</li> </ul>
Optimizar el servicio de línea abierta o línea directa, como canal de atención al ciudadano.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Porcentaje de respuestas satisfactorias sobre total de consultas recibidas.</li> </ul>

Fortalecer la comunicación con los encargados de la Publicación Institucional del Instituto Juan César García.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de reuniones para informar novedades y relevar propuestas de mejora.</li> <li>- Número de documentos escritos.</li> <li>- Publicación de novedades institucionales.</li> <li>- Participación y colaboración de los miembros en la elaboración de artículos y editoriales.</li> </ul>
Establecer un medio de comunicación virtual (Foros de discusión por Internet) con los miembros de la institución y usuarios externos, para fortalecer la relación brindando información actualizada y relevando necesidades.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Periodicidad de interacción en la actividad.</li> </ul>

### **Herramientas para la Gestión de la Comunicación en el Instituto de Ciencias Sociales y Salud “Juan César García”**

La gestión de la comunicación se basará en la aplicación de la propuesta diseñada, la cual propone la utilización de las siguientes herramientas/canales de comunicación:

- **Para la difusión de información institucional:** se plantea el desarrollo de un circuito de comunicación centrado en el uso de las siguientes herramientas:

**Carta al personal:** Las cartas deben ser breves y legibles. Se utilizan para difundir información importante tales como resultados, cambios en la organización, etc. Su ventaja radica en la rapidez de su llegada y el impacto que provoca el remitente.

**Carteleras:** Canal de comunicación institucional externa e interna. Se usarán para difundir información de interés general para el público que opera con en el Instituto, y también para informar novedades de interés interno. Deberán estar ubicadas estratégicamente para que el personal las visualice fácilmente.

**Folleto:** canal de comunicación externa que se utilizará para difundir información institucional, promocionar a la organización y generar conciencia.

- **Para la utilización de Medios electrónicos y Nueva Tecnologías:** canales que permitirán una comunicación on-line y rapidez en la respuesta: correo electrónico- sitios de Internet e Intranet.

**E-mail:** Sus ventajas son: rapidez, interactividad, multidifusión, facilidad de fijación del destinatario.

**Intranet:** Es una red interna. Presenta la ventaja de ser un medio rápido e instantáneo. Sólo se necesita colocar las computadoras en red.

**Listas de distribución y foros de discusión por internet:** Puede servir para motivar a los integrantes en el uso de estas herramientas y estimular su pertenencia. Los temas pertinentes serían institucionales.



**Boletín de Comunicación Interna:** Canal de comunicación diseñado para brindar información institucional relevante y actualizada, motivar la participación de todos y fortalecer el sentido de pertenencia a la organización. Pretende ser un canal con el cual la mayoría de los miembros se identifique.

- **Para contribuir en el conocimiento de los miembros,** con respecto a la institución, se pretende la elaboración de las siguientes herramientas de comunicación:

**Cuadernillo de Bienvenida:** Cualquier persona que ingresa a una Institución nueva necesita saber a dónde se ha incorporado. Para ello algunas organizaciones diseñan este material que tentativamente puede incluir: una síntesis histórica, las normas internas, su organigrama, sus integrantes, etc.

**Publicación Institucional:** Una revista interna informa, motiva y cohesiona al personal. Su importancia es que en ella confluyen informaciones de diferentes áreas.

- **Para incentivar la Participación:** se espera crear espacios para que el personal se exprese, trabaje en equipo, y se le reconozcan sus iniciativas. Para ello se propone:

**Reuniones:** espacios de comunicación que se utilizarán para informar, capacitar, reflexionar, conocer la opinión de los demás, escuchar ideas y propuestas, tomar decisiones, etc.

**Línea abierta o línea directa:** Es una línea telefónica donde todos pueden llamar y dejar sus preguntas, sugerencias, temores, etc. en un contestador.

**Buzón de Comunicaciones:** canal de comunicación que permitirá que los miembros se expresen libremente, opinen, propongan ideas y manifiesten sus dudas y/o miedos.

### **3.7. POLÍTICA COMUNICACIONAL**

La inexistencia de una política comunicacional en el Instituto Juan César García afecta el funcionamiento de la institución. Esta situación expuesta se podría evidenciar de diversas formas: aislamiento de la institución con respecto a su público y con el resto de las dependencias organizacionales; poco o ningún conocimiento de las necesidades de sus públicos; bajo impacto respecto a la calidad de sus productos y servicios; limitado y decreciente acceso a fuentes de financiamiento e inexistencia de un plan sistematizado de formación y capacitación, etc. Estos obstáculos pueden limitar las posibilidades de la institución para cumplir adecuadamente con sus funciones y lograr ventajas competitivas.

La necesidad de acometer con urgencia una política de redimensionamiento estratégico en la institución señalada, en el ámbito de la comunicación organizacional, viene siendo confirmada ya que la organización presenta ineficiencia en los procesos comunicacionales, los cuales, ya han detallados en los capítulos anteriores.

Sobre las conceptualizaciones de la política comunicacional institucional existen variadas posiciones, por lo tanto, es necesario realizar una serie de planteamientos sobre lo que debe ser la política de comunicación del Instituto Juan César García.

En este sentido, es necesario tomar en cuenta, que hay que para definir una política de comunicación institucional, es necesario concebir las relaciones de la organización con su entorno como interacciones que deben ser consecuentes con su condición de instancia generadora de connotaciones sociales, culturales, entre otras.

Ante estas aseveraciones hay que plantear una realidad bien clara: cada institución tiene su propia conceptualización de lo que es o debe ser su política de comunicación, centrada en la particularidad de cada organización.

Por lo tanto, el objetivo central de la política comunicacional que propongo, es reforzar la identidad, posicionar mejor la imagen institucional y fortalecer la estrategia de la misma, entre sus públicos externo e interno, mediante acciones de comunicación que

realcen la misión, la visión, los valores, los objetivos y la cultura de la institución, así como que difunda las actividades de investigación, extensión y gestión que se realiza en la organización. Creando las oportunidades necesarias para que se compartan las mejores prácticas y el conocimiento. Mejorando la toma de decisiones. Además, puede contribuir notablemente al incremento de la confianza, aumentando la eficiencia y la efectividad de las operaciones. De esta manera, se reconocen los logros individuales y colectivos de la organización, así como las aportaciones relevantes de los miembros y grupos de trabajo de la institución.

Entonces, la principal condición que debe cumplir la formulación de una política de comunicación es que ésta responda a las necesidades, demandas latentes o manifiestas y aspiraciones de los actores sociales involucrados. Es necesario precisar que la categoría de actores involucra no sólo a los miembros de la institución u organización que explicitará de manera escrita sus políticas comunicacionales, sino principalmente al público o públicos a los cuales ella está dirigida.

Mediante la política de comunicación se procura contrarrestar la multiplicidad de enfoques que generan un efecto de dispersión, malentendidos e inclusive neutralización de los objetivos planteados en la institución.

Por lo cual, es primordial, entender que la política de comunicación que planteo debe tener en cuenta, la implementación de las nuevas herramientas de comunicación interna y externa que fueron planteadas ampliamente en el capítulo 2, para de esta forma, mejorar los niveles comunicacionales de la institución.

La política comunicacional también se basa en estrategias a nivel interno y externo:

- ***Internas***
  - Planteamientos de comunicación para alinear a la organización conforme a su misión y objetivos, fortalecer su identidad corporativa y potenciar un clima laboral favorable.
  
- ***Externa***
  - Señalamientos de comunicación para afianzar el posicionamiento de la empresa al interior de sus grupos objetivos.

Es importante, evaluar variables que influyen en el clima organizacional y pueden resolver conflictos en:

Liderazgo, Comunicación y Trabajo en equipo, que influyen el clima organizacional de su empresa y son posibles detonadores de conflicto.

Por todos los puntos expuestos, es recomendable la utilización de la comunicación como estrategia de mejoramiento de la institución.



## **CAPÍTULO 4**

### **IMPACTO DE LA PROPUESTA**

Este trabajo se elaboró para examinar la importancia de la aplicación de la comunicación en el Instituto de Ciencias Sociales y Salud Juan César García. Se revisan los conceptos básicos de la comunicación y de la comunicación institucional. Se propone ésta como un factor que coadyuva al cambio y a la mejora de la institución, en la cual, se ha llevado a cabo estrategias de comunicación con el fin de mejorar esta área de acción.

Por lo tanto, es necesario conocer que el Instituto de Ciencias Sociales y Salud Juan César García, es una fundación privada, sin fines de lucro, creada en la ciudad de Quito, el 24 de octubre de 1984, orientada a la investigación y desarrollo de las Ciencias Sociales, como grupo integrante de las Ciencias de la Salud.

Esta institución está estructurada por la unidad de dirección, las unidades técnicas y las unidades administrativas, las cuales fueron detalladas ampliamente en el capítulo tres, pero carece de una unidad de comunicación, por lo cual, fue importante plantear la necesidad de la aplicación de la comunicación como eje transversal en la institución, procurando mejorar el desenvolvimiento de las actividades de la misma a nivel interno y externo.

El Instituto Juan César García presenta muchas falencias en el ámbito comunicacional como son:

- Falta de comunicación interna
- Falta de convocatoria de los miembros de la institución
- Falta de utilización de herramientas de comunicación
- Pérdida de comunicación externa
- Rezago tecnológico
- Poca coordinación y sinergia entre las unidades de la institución
- Pérdida de interés por parte de los miembros en el desarrollo de las actividades, entre otras.

Todos estos factores planteaban retos importantes y sugerían el análisis de la comunicación de forma necesaria y urgente en la institución.

Entonces, es primordial entender que la comunicación en las instituciones cobra una importancia preponderante. La comunicación se da de manera natural en toda organización.

Es el proceso social más importante de toda organización. La capacidad de representar las ideas, las emociones y darlas a conocer a otros hombres, es parte integrante de las organizaciones. “Si la comunicación es consustancial a cualquier forma de relación



humana, entonces también lo es a la organización. No es posible imaginar una organización sin comunicación”<sup>158</sup>.

Por lo antes mencionado, los propósitos del plan estratégico de comunicación tienen el siguiente perfil:

1. Mejorar la comunicación de la institución;
2. Facilitar herramientas comunicacionales que sean aplicables en la institución;
3. Crear un sentido de pertenencia de los miembros de la institución;
4. Producir normas de comportamiento favorables en los miembros de la institución mediante la participación y la colaboración;
5. Mejorar la comunicación interpersonal;
6. Fortalecer el trabajo en equipo;
7. Optimizar la comunicación de las diversas unidades de la institución;
8. Implementar herramientas informáticas de comunicación;
8. Mejorar la imagen externa de la institución.

Con respecto a estos planteamientos es esencial analizar que las estrategias de comunicación que se plantean en esta propuesta, pretenden mejorar la comunicación interna y externa de la institución. Por lo cual, resulta primordial considerar la importancia de la tecnología en la comunicación. Este factor se basa en el conocimiento y equipo utilizados para la realización de tareas.

La tecnología se clasifica en tres componentes, los cuales, son:

---

<sup>158</sup> ANDRADE RODRÍGUEZ DE SAN MIGUEL, Horacio, “Definición y alcance de la comunicación organizacional” en Carlos Fernández Collado (Coord.), La Comunicación en las Organizaciones, Edit. Trillas, México, 2000, pág. 13

**Tecnología operativa:** es la técnica utilizada en las actividades de flujo de trabajo. Pero afecta solamente aquellas variables estructurales vinculadas directamente con el flujo de trabajo.

**Tecnología de materiales:** Se refiere a la naturaleza de los materiales utilizados en el proceso de transformación.

**Tecnología de Conocimiento:** Se refiere a las características del conocimiento utilizado en la organización<sup>159</sup>.

La tecnología es un factor determinante primordial de la estructura en la línea de desarrollo de una institución.

Estos componentes de la tecnología que han sido señalados permiten visualizar la importancia de esta rama con respecto al desarrollo de la institución, por lo cual, sería necesaria la implementación de una red de intranet que permita la comunicación entre los miembros de la organización y el entorno de la misma.

Entre las áreas de actividad humana en las que las tecnologías de la información están teniendo mayor impacto se encuentran: el aprendizaje y la adquisición de conocimientos; el trabajo y la comunicación. Siendo ésta última de interés para el análisis de la propuesta se presenta como una estrategia para la institución.

Estas tecnologías de la información y la comunicación deberían ser empleadas por las organizaciones, de cualquier naturaleza, para facilitar sus labores cotidianas, así como para generar objetivos y nuevas pautas de trabajo.

Con esta propuesta comunicacional se quiere lograr un aumento de eficiencia, un aumento de productividad y un aumento de participación de los miembros de la institución.

---

<sup>159</sup> [www.redinterlocal.org](http://www.redinterlocal.org)

Por lo cual, es primordial, conocer que un adecuado flujo de comunicación en una institución, tanto para sus miembros internos como externos, facilita que los objetivos para los que fue creada se cumplan; además de promover actitudes favorables de los públicos a la organización, las cuales son indispensables para que ésta subsista y se desarrolle.

La comunicación en la institución, plantea una transformación o reorientación, ya que el Instituto Juan César García requiere importantes cambios en algunas de sus políticas y estrategias para lograr una buena imagen institucional.

La reestructuración o revitalización de la institución, mediante la comunicación, cuando la situación detectada implica la necesidad de cambios profundos en la estructura y forma de actuar de la organización.

Por lo cual, la comunicación adquiere un rol fundamental como canal de transmisión de la institución para su funcionamiento operativo, y subraya su importancia como elemento constructor de la identidad y la cultura. La identidad de la organización, su personalidad, es su activo máspreciado porque es el único elemento que le permite diferenciarse de la competencia.

La comunicación es una función estratégica y apoya estructuralmente el proyecto institucional, en tanto se convierte en un instrumento para la calidad. Desarrollar canales para una buena comunicación repercutirá sobre la percepción que el entorno tiene de la institución.

Es necesario tener en cuenta, que las instituciones con mejores estándares de servicio le otorgan a la comunicación una importancia estratégica. De esta manera, la propuesta que pretendo aplicar en el Instituto Juan César García, tiene como finalidad la institución promueva la comunicación internamente para motivar a sus miembros y mantenerlos al tanto de los éxitos y fracasos de la organización y asegurar que las metas y objetivos son bien comprendidos por todos. Las comunicaciones internas colaboran a crear compromiso de parte de sus integrantes y la cohesión de los valores que forman parte de la cultura. Se trata de poner a disposición de los empleados aquella información que puede ser de utilidad para su gestión y favorecer la participación.

Las comunicación externa tiene como objetivo que los clientes y el entorno comprendan lo que la compañía ofrece: generar credibilidad, estar por delante de las expectativas de los clientes e integrar las sugerencias e ideas de los mismos en la oferta de servicio de su organización.

Para que esté organizada, la comunicación en la institución debe ser abierta, para comunicar con el exterior (medio); tener una finalidad, es decir, debe estar vinculada a objetivos y a un plan de conjunto; debe ser multidireccional, es decir, de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba, transversal, interna-externa, etc.; debe estar instrumentada y valerse de herramientas, soportes, dispositivos e indicadores seleccionados en función de los objetivos; debe estar adaptada integrando sistemas de información administrables y adaptados a las necesidades específicas de cada unidad o departamento.

Por tal razón, considero que la propuesta de comunicación, debe plantearse, tomando en cuenta, los siguientes objetivos:

- Determinación de la estrategia de comunicación.
- Definición del estilo de comunicación.
- Establecimiento de redes internas de comunicación.
- Optimización de los recursos de comunicación propios

La propuesta, involucra la utilización de distintas herramientas para su puesta en marcha, que serán elegidas de acuerdo a los objetivos planteados previamente, que va en el orden de crear políticas y lineamientos comunicacionales en la organización.

Esta propuesta comunicacional debe incluir e involucrar a todas las partes de la institución, y debe estar orientado a los miembros y a la búsqueda de la mejora de la calidad en los servicios que se brindan al cliente.

Esta propuesta que se planteó en el capítulo anterior, pretende definir y ordenar cuestiones claves para que la comunicación interna y externa alcance la calidad en la gestión institucional en los servicios brindados, será necesario entonces contar con miembros empoderados de los procesos comunicacionales de la fundación, comunicados, con un fuerte sentido de pertenencia, motivados y participativos con las políticas y lineamientos planteados para el efecto. En este contexto, al momento de poner en marcha la Propuesta de Comunicación, se prestará especial atención a los siguientes aspectos:

- Calidad en el trato que reciben las personas.

- Comunicación entre los Jefes (coordinadores de las dependencias) y sus colaboradores a cargo.
- Comunicación entre los Jefes y sus superiores la directiva (Director y Subdirector).
- Comunicación entre pares, que permitirá a los miembros de la fundación comparar cómo se sienten, qué piensan, puntos de vista, etc., para de esta forma, mejorar los niveles de comunicación.
- Sentido de pertenencia de las personas para el logro de los objetivos estratégicos.

Todo lo anterior enunciado, nos lleva a trabajar y optimizar dichos aspectos, por lo tanto, la comunicación, permitirá potencializar o modificar actitudes y comportamientos de los miembros dentro de la organización, en pos de perfeccionar la calidad en las relaciones laborales y en los servicios.

La propuesta está dirigida a fortalecer la comunicación con los siguientes actores:

**a.- Público interno:** Directivos, Miembros de las distintas unidades y el resto de los miembros de la institución.

**b.- Público externo:** Usuarios de la Institución y beneficiarios de la misma.

Mediante la aplicación de la Comunicación se espera:

- Fortalecer el sentido de pertenencia a la Organización.
- Elevar el nivel de participación del personal, generando espacios para compartir el conocimiento.
- Incentivar el interés por sumar calidad a los servicios.
- Optimizar la comunicación entre los distintos niveles jerárquicos, para lograr un mejor producto.
- Brindar herramientas de preparación para futuros cambios organizacionales.
- Incentivar al personal para que desarrolle la iniciativa y la creatividad en su lugar de trabajo.

La comunicación debe ocupar un rol destacado en el desarrollo de la organización, debe ser la herramienta mediante la cual la fundación exprese su personalidad, sus fortalezas, es decir, aquello que la hacen única e irrepetible.

El desafío de las instituciones modernas debe ser comprender que la inversión en un “intangible” como es la comunicación, devuelve beneficios que si bien no pueden medirse en parámetros monetarios, ayudan a construir las percepciones que los distintos miembros a nivel interno y externo.



## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Luego de la propuesta expuesta y de las opiniones manifestadas, pongo a su consideración las siguientes conclusiones y recomendaciones.

### **CONCLUSIONES**

1. Las estrategias del cambio, aunque incorporan de una manera muy importante las actividades de la comunicación, deben ir más allá y trastocar los ámbitos de la capacitación, así como la alineación de estructuras y de procesos fundamentales en la institución.
2. Ningún plan de comunicación interna funciona sin el apoyo de la dirección. Es la primera área que el comunicador institucional debe convencer para llevar a cabo sus estrategias de cambio.
3. La comunicación no es un área que carezca de importancia en el contexto institucional. Llevada a cabo con las nuevas propuestas teóricas y prácticas en mente, y que rebasan el modelo lineal y también al dinámico, es decir mediante la comunicación productiva, puede tener mayores logros al interior de las instituciones y lograr un mejor desenvolvimiento de las mismas.

4. La comunicación interna posee mucha importancia en la institución, ya que se debe comunicar no solo lo que ésta pasando, sino también el porqué y el cómo está sucediendo.
5. La comunicación externa de la institución es tan vital para la organización como la comunicación interna. Entre ellas debe existir una alta integración que garantice el buen funcionamiento de la institución.
6. Cada estrategia comunicativa se debe desarrollar como traje a la medida para cada organización, según sea el caso, ya que la comunicación tiene un enorme potencial en la mejora de las instituciones.
7. Las diferentes nuevas tecnologías fundan su solidez en la noción de compartir, por lo que mejoran la comunicación institucional, con el incremento proporcional de usuarios que la utilizan, participando de tal modo que faciliten el intercambio de información.
8. No cabe duda de que las nuevas tecnologías están cambiando las relaciones entre las instituciones y sus públicos objetivos, pero muchas organizaciones siguen ignorándolas en sus estrategias de comunicación.

9. La gestión del recurso comunicacional debe tener como objetivo básico, cubrir las necesidades de los distintos actores de la organización y de su entorno más inmediato. El éxito exige, como punto de partida, lograr un cambio de valores y de cultura organizativa que predisponga a comunicarse.
10. En el ámbito de la comunicación interna y de la comunicación institucional hay un gran espacio para la creatividad profesional. Nada está dicho ni escrito completamente ni para siempre. Los comunicadores deben contar con las herramientas que les permitan ayudar a la institución a alcanzar el éxito.

### **RECOMENDACIONES**

1. Crear un departamento de comunicación en el Instituto Juan César García para mejorar los niveles de comunicación a nivel interno y externo, de esta manera, los miembros de la institución estarán informados de los cambios, actividades y decisiones que se realizan en la organización.
2. Utilizar las nuevas tecnologías de la información para crear una red de intranet que fomente la comunicación institucional, permitiendo el desarrollo laboral de cada miembro y de cada unidad de trabajo de la organización.

3. Proponer la implementación de nuevas herramientas que permitan optimizar la comunicación a nivel interno y externo de la institución.

## BIBLIOGRAFÍA:

- ANDRADE RODRÍGUEZ DE SAN MIGUEL, Horacio, *“Definición y alcance de la comunicación organizacional”* en Carlos Fernández Collado (Coord.), *La Comunicación en las Organizaciones*, Edit. Trillas, México, 2000
- BADGLEY ROBIN Y OTROS, *“Bibliografía Latinoamericana sobre Ciencias Sociales aplicadas a Salud”*, OPS/OMS
- BELTRÁN, Ramiro, *“La Comunicación para el Desarrollo en Latinoamérica : Un Recuento de Medio Siglo”*, documento presentado al III Congreso de Comunicación, Buenos Aires, Argentina, 2005
- CARREÑO, María Isabel, *“Gestión Universitaria - sistema de Información y Comunicación Factores Endógenos y Exógenos”*, Julio de 1998
- CIRIGLIANO, Karla, *“Gestión de la Comunicación Interna en las Organizaciones: Hacia un Marco Teórico y Definición de Herramientas de Trabajo”*, Gestipolis, 2004
- COSTA, Joan, *“Congreso de Comunicación Organizacional”*, Boletín 10, 2008
- DAFT, Richard L., *“Teoría y Diseño Organizacional”*, Edit. Thomson Paraninfo S.A., México, 2006
- DRUCKER, P., *“Gestión del conocimiento”*, Bilbao, 2000
- ELDIN, Francois, *“El Managment de la Comunicación”*, Editorial S.A, Argentina, 1998.
- FERNÁNDEZ, Collado Carlos,” *La Comunicación en las Organizaciones”*, México, Editorial Trillas, Octubre de 1997

- FRANCO, Saúl, *“Encuentro de Medicina de Pensamiento Social”*, Organización Panamericana de la Salud, México , 1994
- GARCÍA, J. C., *“Educación Médica en América Latina”*, Publicación Científica OPS/OMS, 1972
- GARCÍA ,J.C., *“Historia de las Instituciones de Investigación en Salud en América Latina 1880 – 1930, Educación Médica y Salud”*, pág. 15 , 1981
- GARRIGÓS, J.L.;*“Cómo elaborar un plan de comunicación interna”*, Capital Humano, Madrid, nº. 94, 1996
- GOMEZ Y PATIÑO, M<sup>a</sup>. G. *“El Gabinete de comunicación sinónimo de hermetismo”* ,La Coruña: VI Congreso Español de Sociología, 1998
- KATZ, D. Y KHAN, R., *“Psicología social de las organizaciones”*, México: Trillas, 1986
- KREPS, Gary, *“La Comunicación en las Organizaciones”*, Ed. Addison -Wesley Iberoamericana. Estados Unidos. 1995
- LUCAS M., *“La comunicación en la empresa y en las organizaciones”*, Barcelona: Bosch comunicación, 1997
- LUHMANN, Niklas, *“Organización y Decisión: Autoacción y entendimiento comunicativo”*, Edit. Anthropos, 2005
- LUHMANN, Niklas, *“Sistema Social”*, México: Universidad Iberoamericana, 1995
- MÁRQUEZ, Miguel, *“El Concepto Salud – Enfermedad en el trabajo científico de Juan César García”*, 1985
- MCGRAW-HILL, *“Taller de Análisis de la Comunicación I”*, 1995
- MAZO, J. M.: *“Paradojas de la empresa interconectada”*, Anuario de Comunicación. Madrid. ADC-DIRCOM, 1998

- NIÑO, Teresa del Pilar, “La Comunicación Organizacional”, *Simpósio Latinoamericano*, Cali, Noviembre 1993
- NOSNIK, Abraham, “Comunicación y Gestión Organizacional”, Universidad Autónoma de Bucaramanga, Octubre de 1996
- NOSNIK, Abraham, "El análisis de sistemas de comunicación en las organizaciones", México , 1990
- NOSNIK, Abraham, "El papel del investigador de la comunicación en la práctica de las organizaciones", México, 1988
- NUNES, Everardo, “Encuentro de Medicina de Pensamiento Social”, México , 1994
- OUCHI, William, “Theory Z : How American Business Can Meet the Japanese Challenge”, 1981
- PIZZOLANTE, Ítalo “Congreso de Comunicación Organizacional”, Boletín 11, 2009
- PORTILLO, José, “Pensamiento Social en Salud en América Latina”, Vol. 10 No. 3, diciembre de 1994
- PRIETO CASTILLO, Daniel, “Diagnóstico de comunicación”, CIESPAL, Quito, 1990
- PRIETO CASTILLO, Daniel, “La Comunicación en la Educación”, Edic. Ciccus, La Crujía, Argentina ,1999
- PRIETO CASTILLO, Daniel, “La planificación de la comunicación institucional”, San Salvador 1993
- PUYAL, E.: “La supervisión de grupos autónomos de trabajo: una cuestión paradójica”, *Revista de Gestión Pública y Privada*, nº 4, 1999

- Revista del Instituto Juan César García, Vol. 4, Quito, 1994
- Revista Médica Uruguaya, “*Pensamiento Social en Salud*”, vol. 10, 1994
- RÍOS, Jorge, “*Relaciones Públicas: Su administración en las organizaciones*”, Edit. Trillas; México, 2007
- ROBBINS, H. y FINLEY, M.:” *Por qué fallan los equipos*”, Barcelona: Gránica, 1999
- RODRÍGUEZ, Ingrid, “*Comunicación Organizacional: Teorías y Puntos de Vista*”, citando a Trelles en Gestiopolis, 2005
- RODRÍGUEZ, María Isabel, “*Encuentro de Medicina de Pensamiento Social*”, Organización Panamericana de la Salud, México , 1994
- SIMON, H., “*La comunicación: Lecturas de teoría de la organización*”, Madrid
- SOMOZA, F.: “*La comunicación interna, instrumento de motivación de la empresa*”, *Alta Dirección*, nº. 179, 1996
- TRELLES, Irene, “*Comunicación Organizacional*”, Selección de lecturas, Editorial Félix Varela, Ciudad de La Habana, 2004
- VILLAREAL, Ramón, “*La Administración del Conocimiento. Lo Biológico y lo Social en la Formación del Personal de Salud en América Latina*”, Serie: Desarrollo de la Salud y Recursos Humanos, OPS Centro de Investigación y Desarrollo de los Programas de Salud (CIDEPSA) , 1991

#### **MEDIOS ELECTRÓNICOS:**

- [www.ciberconta.unizar.es](http://www.ciberconta.unizar.es)
- [www.conabio.gob.mx/otros/comunicacion/doctos/electronicos](http://www.conabio.gob.mx/otros/comunicacion/doctos/electronicos)
- [www.degerencia.com/actualidad](http://www.degerencia.com/actualidad)
- [www.eca.usp.br/alaic/boletin11/congreso\\_comunicacion\\_organizacional.htm](http://www.eca.usp.br/alaic/boletin11/congreso_comunicacion_organizacional.htm)



- [www.gestiopolis.com/recursos2/documentos](http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos)
- [www.infoamerica.org/teoria\\_articulos/beltran1.htm](http://www.infoamerica.org/teoria_articulos/beltran1.htm)
- [www.losrecursoshumanos.com/contenidos/208-comunicacion-interna-y-externa](http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/208-comunicacion-interna-y-externa)
- [www.metodista.br/unesco/PCLA/revista5/perfis 5-1.htm](http://www.metodista.br/unesco/PCLA/revista5/perfis%205-1.htm)
- [www.redinterlocal.org](http://www.redinterlocal.org)